قدرت عادت

چرایی کارهایی که انجام می‌دهیم، در زندگی و کسب و کار

چالرز داهیگ

ترجمه‌ی مصطفی طرسکی، معصومه ثابتقدم

پیش‌گفتار: درمان عادت

او شرکت‌کننده مورد علاقه دانشمندان بود.
لیزا آلن، آن طور که پرونده‌اش نشان می‌داد، سی و پنج ساله بود. از شانزده سالگی سیگار کشیدن و مشروب خوردن را شروع کرده بود، و بیشتر عمرش را با چاقی مفرط دست به گریبان بود. زمانی، در بیست و چند سالگی شرخرها مرتب به دنبال او بودند تا ۱۰,۰۰۰ دلار بدهی اش را بپردازد. در یک رزومه قدیمی او عنوان شده بود، طولانی‌ترین کارش کمتر از یک سال طول کشیده است.
با این وجود، زنی که آن روز روبروی محققان نشسته بود، لاغر، خوش اندام و پرطراوت بود و پاهایش همچون پاهای دوندگان ورزیده بود. او ده سال از عکس‌هایی که بر روی پرونده‌اش قرار داشت جوان‌تر به نظر می‌رسید و به نظر می‌آمد بیش از تمام افراد داخل اتاق قادر به انجام کارهای فیزیکی است. لیزا بر طبق قدیمی‌ترین گزارش در پرونده‌اش هیچ بدهی قابل توجهی نداشت، مشروب نمی‌خورد، و سی و نهمین ماهی بود که در یک شرکت طراحی گرافیکی کار می‌کرد.
یکی از پزشکان از او پرسید: «آخرین باری که سیگار کشیدی کی بود؟» و این اولین سوال از فهرست سوالاتی بود که لیزا هر بار که به این آزمایشگاه در خارج بتسدا، مریلند می‌آمد به آن‌ها جواب می‌داد.
او گفت: «تقریبا چهار سال پیش، من شصت پوند وزن کم کرده‌ام، و از آن زمان در یک دوی ماراتن شرکت می‌کنم.» او همچنین تحصیلات فوق لیسانس را شروع کرده و یک خانه خریده بود. مسیر پر از رویدادی را پشت سر گذاشته بود.
دانشمندان داخل اتاق شامل عصب شناسان، روانشناسان، متخصصان ژنتیک و یک جامعه شناس بودند. در عرض سه سال گذشته، با بودجه دریافتی از طرف موسسات ملی سلامت، آنها لیزا و بیش از بیست و چهار فرد دیگر را که سابق بر این سیگاری بودند، به شدت پرخور بودند، مشکل مشروب خواری داشتند، معتاد به خرید کردن بودند و افرادی با عادت‌های مخرب دیگر را مورد بررسی قرار داده بودند. همه این شرکت‌کنندگان یک نقطه مشترک داشتند: آنها در مدت زمان نسبتا کمی زندگی‌شان را از نو ساخته بودند. دانشمندان می‌خواستند بفهمند آنان چگونه این کار را انجام داده‌اند. بنابراین علایم حیاتی این اشخاص را اندازه گرفتند، دوربین‌های ویدیویی در داخل خانه‌شان نصب

کردند تا کارهای روزمره‌شان را ببینند، ترتیب پروتئین‌های دی ان ای آنها را پیدا کردند، و با فناوری‌هایی که امکان مشاهده داخل مغز را به آنها می‌داد، مشاهده می‌کردند وقتی آنها در معرض وسوسه‌هایی مثل سیگار کشیدن و غذاهای مفصّل قرار می‌گیرند، خون و محرک‌های الکتریکی در مغزشان جریان می‌یابد. هدف محققان این بود که بفهمند عادت‌ها در یک سطح عصب شناختی چگونه کار می‌کنند - و این که چه کاری لازم است انجام شود تا باعث تغییر آنها شود.

دکتر به لیزا گفت: «می دانم که شما این داستان را بارها گفته‌اید، ولی بعضی از همکاران من آن را مستقیما از خودتان نشنیده‌اند. آیا ممکن است یک بار دیگر شرح دهید که چگونه سیگار را ترک کردید؟»

لیزا گفت: «حتما. من این کار را در قاهره شروع کردم.» او توضیح داد که رفتن به این تعطیلات یک تصمیم ناگهانی بوده است. چند ماه قبل از آن شوهر او از سر کار به خانه آمده و گفته بود که می‌خواهد او را ترک کند چون عاشق زن دیگری است. مدت زمانی برای لیزا طول کشید تا با خیانت شوهرش کنار بیاید و این واقعیت را درک کند که در واقع در حال طلاق گرفتن است. او یک دوره را گریه زاری می‌کرد، مدتی به طور وسواس گونه‌ای جاسوسی شوهرش را می‌کرد، دور تا دور شهر به تعقیب نامزد جدید او رفته، بعد از نیمه شب به او تلفن می‌کرد و بعد گوشی را می‌گذاشت. بعد یک روز عصر لیزا که مست بود، به در خانه نامزد جدید شوهرش رفت، در حالی که با مشت به در خانه‌اش می‌کوبید و فریاد می‌زد می‌خواهد آپارتمانش را به آتش بکشد.

لیزا گفت: «آن دوران، زمان خوبی برای من نبود. همیشه دلم می‌خواست که اهرام مصر را ببینم و کارت‌های اعتباریم هنوز خالی نشده بودند، بنابراین...»

صبح اولین روز در قاهره، لیزا سحرگاه با صدای اذان مسجدی در همان نزدیکی از خواب بیدار شد. داخل اتاق هتلش کاملا تاریک بود. در حالی که چشمانش نیمه باز بودند و به خاطر پرواز طولانی خسته بود، دستش را دراز کرد تا یک سیگار بردارد.

او آنقدر گیج بود که تا زمانی که بوی سوختن پلاستیک را حس کرد متوجه نشد به جای سیگار، سعی داشته یک خودکار را روشن کند. او چهار ماه گذشته را به گریه زاری و پرخوری گذرانده، قادر نبود

بخوابد و احساس خجالت، ناامیدی، افسردگی و عصبانیت می‌کرد. در حالی که دراز کشیده بود، بغضش ترکید. لیزا گفت: «احساس می‌کردم موجی از ناراحتی و غم هستم. احساس می‌کردم هر آنچه را که تا به آن زمان می‌خواسته بودم از بین رفته بود. حتی نمی‌توانستم درست سیگار بکشم. بعد شروع کردم به فکر کردن راجع به شوهر سابقم، و اینکه وقتی برگردم پیدا کردن یک شغل دیگر چقدر سخت است، اینکه چقدر از این وضعیت متنفرم و اینکه چقدر همیشه احساس می‌کنم بیمار هستم. بلند شدم و کوزه‌ی آبی را با پایم پرت کردم کوزه به دیوار برخورد کرد و خرد شد. بعد خیلی شدیدتر گریه کردم. احساس ناامیدی می‌کردم، احساس می‌کردم حداقل یک چیز را باید عوض کنم که بتوانم آن را کنترل کنم.»

او دوش گرفت و هتل را ترک کرد. همانطور که لیزا در خیابان‌های ناهموار قاهره سوار یک تاکسی بود و به سمت جاده‌های کثیفی می‌رفت که به مجسمه ابوالهول، اهرام ثلاثه، بیابان پهناور و بی انتهای اطراف آن ختم می‌شد، احساس ترحم نسبت به خودش برای یک لحظه کوتاه از او فاصله گرفت. او فکر کرد نیاز به یک هدف در زندگی دارد، چیزی که برای آن کار کند.

بنابراین در حالی که در تاکسی نشسته بود، تصمیم گرفت به مصر برگردد و کویر پیمایی کند. لیزا می‌دانست که این فکر احمقانه است. او تناسب اندام نداشت، اضافه وزن داشت و هیچ پولی در بانک نداشت. حتی اسم بیابانی را که به آن نگاه می‌کرد نمی‌دانست و یا اینکه آیا اصلا این سفر امکان پذیر است یا خیر. با این حال، هیچ کدام از این‌ها مهم نبود. او نیاز به چیزی داشت که بتواند بر روی آن تمرکز کند. لیزا تصمیم گرفت یک سال به خودش فرصت بدهد تا آماده شود. او مطمئن بود که برای اینکه از این سفر را به سلامت به پایان ببرد، می‌بایست از چیزهایی بگذرد. به خصوص، او می‌دانست که باید سیگار را ترک کند.

وقتی لیزا یازده ماه بعد بالاخره به آن صحرا رفت - البته در یک تور با تجهیزات کامل و به همراه شش نفر دیگر - کاروان با خود مقدار زیادی آب، غذا، چادر، نقشه، سیستم‌های مکان یابی و رادیوهای دوطرفه داشت که باعث می‌شد دود کردن یک کارتن سیگار هم تاثیری بر روی او نداشته باشد.

ولی لیزا در تاکسی این را نمی‌دانست. و از نظر دانشمندانی که در آزمایشگاه بودند، جزئیات کویر نوردی

او بی ربط بودند. چون به دلایلی، کم کم درک می‌کردند یک تغییر کوچک در احساس آن روز لیزا در قاهره - این باور محکم که او باید سیگار کشیدن را ترک کند تا به هدفش دست یابد - باعث شروع یک سری تغییرات شده بود که نهایتا به همه بخش‌های زندگی او تسری می‌یافت. در طول شش ماه بعد، او دویدن نرم را جایگزین سیگار کشیدن کرد، و این کار به نوبه خود چگونگی غذا خوردن، کار کردن، خوابیدن، پس‌انداز کردن، برنامه‌ریزی برای روزهای کاری، برنامه‌ریزی برای آینده و غیره را تغییر داد. او شروع به دویدن به اندازه نصف مسافت ماراتون و بعد یک ماراتون کامل کرد، به دانشگاه برگشت، خانه خرید و نامزد کرد. سرانجام او برای پژوهش دانشمندان به کار گرفته شد، و وقتی دانشمندان شروع به بررسی تصاویر مغز لیزا کردند، چیز قابل توجهی را دیدند: یک سری از الگوهای عصب شناختی - عادت‌های قدیمی‌اش - توسط الگوهای جدیدش متوقف شده بودند. آنها هنوز می‌توانستند فعالیت عصبی رفتارهای قدیمی‌اش را ببینند، ولی آن محرک‌ها توسط تمایلات جدید به بیرون رانده شده بودند. همانطور که عادت‌های لیزا عوض می‌شدند، مغز او نیز تغییر می‌کرد.

دانشمندان متقاعد شده بودند سفر به قاهره، طلاق یا بیابان‌گردی نبود که باعث این تغییر شده بود. علت آن این بود که لیزا در ابتدا فقط بر روی تغییر یک عادت - سیگار کشیدن - تمرکز کرده بود. همه افرادی که در این پژوهش شرکت کرده بودند فرآیند مشابهی را طی کرده بودند. با تمرکز بر روی یک الگو - «عادت زیربنایی» - لیزا به خودش یاد داده بود چگونه روتین‌های دیگر زندگی اش را نیز دوباره برنامه‌ریزی کند. فقط افراد نیستند که قادر به انجام چنین تغییراتی هستند. وقتی شرکت‌ها روی تغییر عادت‌ها کار می‌کنند، تمام سازمان به طور کلی تغییر می‌کند. شرکت‌هایی نظیر پروکتر اند گمبل، استارباکس، آلکوآ و تارگت به این بینش رسیده‌اند که چگونه کارها انجام می‌شوند، کارگران ارتباط برقرار می‌کنند و مردم - بدون اینکه خودشان متوجه باشند - خرید می‌کنند.

محققی در پایان مصاحبه لیزا به او گفت: «من می‌خواهم یکی از جدیدترین اسکن‌هایت را نشانت بدهم» . او عکسی را روی صفحه گذاشت و تصاویری از داخل سر او را نشان داد.

او به مکانی در نزدیکی مرکز مغز لیزا اشاره کرد و گفت: «وقتی غذا می‌خوری، این مناطق که با تمایل و گرسنگی ارتباط دارند هنوز فعال هستند. مغز تو هنوز محرک‌هایی را تولید می‌کند که باعث پرخوری تو

می‌شوند. با این حال فعالیت جدیدی در این ناحیه وجود دارد» - او به نزدیک‌تری ناحیه مغز به پیشانی اشاره کرد و ادامه داد: «جایی که ما معتقدیم در آن ممانعت رفتاری و نظم فردی شروع می‌شود. هر بار که تو به اینجا آمده‌ای این فعالیت شدیدتر شده است.»

لیزا شرکت‌کننده‌ی مورد علاقه محققان بود، چون اسکن‌های مغزش برای درست کردن نقشه‌ی جایی که در آن الگوهای رفتاری - عادت‌ها - در ذهن ما جای می‌گیرند، بسیار جالب و مفید بودند. آن دکتر به لیزا گفت: «شما به ما در درک اینکه چگونه یک تصمیم تبدیل به رفتار خودکار می‌شود کمک می‌کنید.»

همه‌ی افرادی که در آن اتاق بودند احساس می‌کردند در شرف رسیدن به چیز مهمی هستند.

***

وقتی امروز صبح از خواب بیدار شدید، اول از همه چه کاری کردید؟ آیا زیر دوش پریدید، ایمیل‌تان را چک کردید، یا از آشپزخانه یک دونات برداشتید؟ آیا دندان‌هایتان را قبل یا بعد از خشک کردن خودتان مسواک زدید؟ اول بندهای کفش راست‌تان را بستید یا چپ را؟ در حالی که از در می‌رفتید به بچه‌هایتان چه گفتید؟ از چه راهی به سمت محل کارتان رانندگی کردید؟ وقتی به میز کارتان رسیدید، به ایمیل‌هایتان رسیدگی کردید، با یک همکار گپ زدید یا بلافاصله شروع کردید به یادداشت‌برداری؟ برای نهار سالاد خوردید یا همبرگر؟ وقتی به خانه رسیدید، کفش‌های ورزشی‌تان را برای دویدن پوشیدید، یا برای خودتان نوشیدنی ریختید و شام را جلوی تلویزیون خوردید؟
ویلیام جیمز در سال ۱۸۹۲ نوشت: «تمام زندگی ما، تا به الان که فرم مشخصی گرفته است، مجموعه‌ای از عادت‌هاست.» ممکن است اینطور به نظر برسد که بیشتر انتخاب‌هایی که ما هر روز می‌کنیم، محصول تصمیم‌گیری‌های ما که کاملا با دقت انجام شده هستند، ولی این واقعیت ندارد. آن‌ها عادت هستند. و اگر چه هر عادتی به خودی خود کوچک به نظر می‌رسد، در طی زمان غذاهایی که سفارش می‌دهیم، چیزی که هر شب به بچه‌هایمان می‌گوییم، اینکه پول خرج می‌کنیم یا پس‌انداز، هر چند وقت یک بار ورزش می‌کنیم، و چگونگی سازماندهی افکار و روتین‌های کاری‌مان تاثیر شگرفی بر روی سلامتی، بهره‌وری، امنیت مالی و خوشحالی ما دارند. یک مقاله منتشر شده توسط محققی از دانشگاه دوک در سال ۲۰۰۶ نشان داد که بیش از ۴۰ درصد کارهایی که افراد در طی یک روز انجام دادند، در واقع تصمیم نبوده‌اند، بلکه عادت بوده‌اند.
ویلیام جیمز - همانند تعداد بی‌شماری از افراد دیگر از ارسطو گرفته تا اپرا (یک برنامه تلویزیونی است که در آن افراد در مورد کارهای بدی که کرده‌اند در حضور جمع اعتراف می‌کنند، اپرا وینفری مجری این برنامه است) - بیشتر عمرش را در تلاش برای اینکه چرا عادت‌ها وجود دارند گذراند. ولی در واقع تنها در طی دو دهه گذشته، دانشمندان و بازاریابان شروع به درک این موضوع کرده‌اند که عادت‌ها چگونه کار می‌کنند - و مهم‌تر از آن اینکه چگونه تغییر می‌یابند.
این کتاب به سه بخش تقسیم شده است. بخش اول بر روی این موضوع تمرکز می‌کند که عادت‌ها

چگونه در زندگی افراد ظاهر می‌شوند. این بخش در مورد عصب‌شناسی شکل‌گیری عادت، چگونگی ساختن عادت‌های جدید و تغییر عادت‌های قدیمی، و روش‌ها بحث می‌کند، نظیر مورد آن، مرد تبلیغات است که مسواک زدن را از یک کار ناشناخته تبدیل به یک دغدغه‌ی عمومی کرد. این بخش نشان می‌دهد که چگونه شرکت پروکتر اند گمبل با استفاده از تمایلات عادتی مشتریان، یک اسپری به نام فبریز را تبدیل به یک تجارت یک میلیارد دلاری کرد، چگونه معتادان گمنام الکل با حمله به عادت‌ها در مرکز اعتیاد، زندگی‌شان را تغییر می‌دهند، و این که چگونه مربی تونی دانگی، روند زوال بدترین تیم در لیگ فوتبال ملی را با تمرکز بر روی واکنش‌های خودکار بازیکنانش به سرنخ‌های جزئی روی زمین بازی، به حرکت در مسیر موفقیت تغییر داد.

دومین قسمت، عادت‌های شرکت‌ها و سازمان‌های موفق را بررسی می کند. این بخش جزییاتی را ارائه می‌دهد راجع به اینکه چگونه یک مدیر اجرایی به نام پاول اونیل - قبل از اینکه وزیر دارایی شود - یک کارخانه آلومینیوم که برای بقاء دست و پا می‌زد را با تمرکز بر روی یک عادت زیربنایی در «میانگین صنعتی داو جونز» تبدیل به تولیدکننده برتر کرد و این که چگونه استارباکس با آموزش عادت‌هایی که برای تقویت قدرت اراده طراحی شده بودند، یک دانش‌آموز ترک تحصیل کرده را تبدیل به مدیری برتر کرد. این بخش شرح می‌دهد که چرا وقتی عادت‌های سازمانی یک بیمارستان آنطور که پیش‌بینی می‌شود عمل نمی‌کنند، حتی با استعدادترین جراحان هم ممکن است اشتباهات فاجعه‌باری را مرتکب شوند.

قسمت سوم به عادت‌های جوامع می‌نگرد. این بخش شرح می‌دهد که چگونه مارتین لوتر کینگ جی آر، و جنبش‌های حقوق مدنی تا حدودی از طریق تغییر عادت‌های اجتماعی مونتگومری آلاباما، موفق شدند - و اینکه چرا یک تمرکز مشابه به کشیشی جوان به نام ریک وارن کمک کرد تا بزرگترین کلیسای کشور را در دره سادلبک کالیفرنیا بسازد. در پایان این بخش به بحث درباره سوالات اخلاقی پیچیده پرداخته می‌شود؛ نظیر اینکه آیا اگر قاتلی در انگلستان بتواند به طور قانع‌کننده‌ای بحث کند که عادت‌های او بودند که او را به سمت کشتن سوق دادند، می‌بایست آزاد شود یا خیر.

هر فصل به یک بحث اصلی می‌پردازد: عادت‌ها می‌توانند تغییر کنند، اگر ما بتوانیم بفهمیم که چگونه

کار می‌کنند.

این کتاب صدها پژوهش دانشگاهی، مصاحبه با بیش از سیصد دانشمند و مدیر اجرایی، و تحقیقات انجام شده در تعداد زیادی شرکت را با خود یدک می‌کشد. (برای اینکه فهرستی از منابع را داشته باشید لطفا پانوشت‌های کتاب و سایت http: // www. thepowerofhabit. com را ببینید.) این کتاب روی عادت‌هایی تمرکز می‌کند که به صورت تکنیکی تعریف شده‌اند: انتخاب‌هایی که همه ما زمان‌هایی انجام می‌دهیم، و بعد دیگر در مورد آنها فکر نمی‌کنیم، ولی اغلب، هر روز همچنان آن‌ها را انجام می‌دهیم. در یک زمانی، همه ما وقتی که به دفتر کاری‌مان رسیدیم، به طور آگاهانه تصمیم گرفته‌ایم که چقدر بخوریم و روی چه چیزی تمرکز کنیم، هر چند وقت یک بار نوشیدنی خاصی بنوشیم یا اینکه چه موقع برای دویدن نرم بیرون برویم. بعد انتخاب کردن را متوقف کردیم و رفتار خودکار شد. این نتیجه طبیعی عصب‌شناسی ماست و با درک این که این اتفاق چگونه می‌افتد، می‌توانید آن الگوها را به هر طریقی که می‌خواهید بازسازی کنید.

***

من اولین بار هشت سال پیش، وقتی گزارشگر روزنامه‌ای در بغداد بودم به علم عادت‌ها علاقه‌مند شدم. این نکته به ذهن من خطور کرد که ارتش آمریکا، که فعالیت آن را تحت نظر داشتم، یکی از بزرگترین تجربه‌های شکل‌دهی عادت در تاریخ است. آموزش‌های پایه‌ای به سربازان، عادت‌های طراحی شده‌ای برای چگونگی شلیک کردن، فکر کردن و ارتباط برقرار کردن زیر آتش آموزش می‌دهد. در میدان جنگ، هر فرمان صادر شده باعث و بانی رفتارهایی است که تا زمان خودکار سازی تمرین می‌شوند. کل سازمان برای ساختن پایه‌ها به روتین‌هایی متکی است که به طور پایان ناپذیری تکرار شده، اولویت‌های استراتژیک تعیین می‌کنند و در مورد نحوه‌ی پاسخ دادن به فرمان حمله تصمیم‌گیری می‌کنند. در روزهای اول جنگ، شورش در حال گسترش بود و آمار تلفات در حال افزایش، فرماندهان به دنبال عادت‌هایی بودند که بتوانند بین سربازان و عراقی‌ها القاء کنند که احتمالا بتواند صلح با دوامی را به همراه بیاورد.

بعد از دو ماه که در عراق بودم شنیدم یک افسر به طور برنامه‌ریزی نشده‌ای در حال اجرای یک برنامه

اصلاح عادت در کوفه، شهر کوچکی در نود مایلی جنوب پایتخت است. او یک سرگرد ارتش بود که نوارهای ویدئویی شورش‌های اخیر را تجزیه و تحلیل کرده و یک الگو تعریف کرده بود: خشونت معمولا توسط جمعیتی از عراقی‌ها به وجود می‌آمد که در یک میدان عمومی یا فضای باز دیگری اتفاق می‌افتاد و در عرض هفت ساعت، جمعیت بزرگتر می‌شد و خشونت افزایش می‌یافت. فروشندگان مواد غذایی و همینطور تماشاگران پیدایشان می‌شد. بعد، فردی یک تکه سنگ یا بطری پرت می‌کرد و جهنمی به پا می‌شد!

وقتی این سرگرد، شهردار کوفه را دید، یک درخواست عجیب کرد: آیا ممکن است که فروشندگان مواد غذایی را خارج از میدان عمومی نگه دارید؟ شهردار گفت که حتما این کار را خواهد کرد. چند هفته بعد، جمعیت کوچکی در نزدیکی مسجد الکوفه، یا مسجد اعظم کوفه جمع شدند. در طی بعد از ظهر، جمعیت بزرگتر شد. بعضی افراد شروع به سر دادن شعارهای خشمگینانه‌ای کردند. پلیس عراق که احساس دردسر می‌کرد، با پایگاه تماس گرفت و از دسته‌های سربازان آمریکایی خواست تا به کمک آنان بشتابند. در سحرگاه، جمعیت بی قرار و گرسنه شد. افراد به دنبال فروشندگان کباب می‌گشتند که معمولا میدان عمومی را پر می‌کردند، ولی هیچ کدام از آنان آنجا نبودند. تماشاچیان محل را ترک کردند. شعار دهندگان دلسرد و مایوس شدند. تا ساعت هشت صبح همه رفته بودند.

وقتی من از پایگاه نزدیک کوفه بازدید کردم، با این سرگرد صحبت کردم. او به من گفت که مردم به جنب و جوش یک جمعیت الزاما از نظر عادت‌ها نگاه نمی‌کنند. ولی او تمام زمان کاری‌اش را صرف تمرین روانشناسی شکل‌دهی عادت‌ها کرده بود.

او در اردوگاه تعلیمات نظامی، برای پرکردن اسلحه‌اش، به خواب رفتن در منطقه جنگی، حفظ تمرکز در بحبوحه هرج و مرج ناشی از جنگ و تصمیم‌گیری در هنگام خستگی مفرط و فشار و هیجان، عادت‌هایی را فرا گرفته بود. در کلاس‌هایی شرکت کرده بود که به او برای پس‌انداز پول، هر روز ورزش کردن، و ارتباط برقرار کردن با هم خوابگاهیان، عادت‌هایی را آموزش می‌دادند. هنگامی که او ارتقاء درجه می‌یافت، یاد می‌گرفت که عادت‌های سازمانی خیلی مهم هستند، زیرا می‌توانست اطمینان یابد که زیردستان بدون اینکه مرتب اجازه بگیرند تصمیم گیری می‌کنند و روتین‌های درست،

کار کردن با افرادی را که در حالت معمولی نمی‌توانست آنها را تحمل کند آسان‌تر می‌کرد. و اکنون می‌دید چگونه جمعیت‌ها و فرهنگ‌ها از بسیاری قانون‌های مشابه پیروی می‌کنند. علاوه بر حذف فروشندگان غذا، او تعداد بسیار زیادی آزمایش‌های مختلف را در کوفه پایه‌ریزی کرده بود که عادت‌های ساکنان آن را تحت تاثیر قرا می‌داد. از زمانی که او به آنجا آمده بود، شورشی اتفاق نیفتاده بود.

سرهنگ به من گفت: «درک عادت‌ها مهم‌ترین چیزی است که من در ارتش یاد گرفته‌ام. این امر به طور کلی نگاه من به دنیا را عوض کرده است. آیا می‌خواهید که زود خوابتان ببرد و صبح که از خواب بیدار می‌شوید احساس خوبی داشته باشید؟ به الگوهای شبانگاهی‌تان توجه کنید و چیزی که به طور خودکار موقع از خواب بیدار شدن انجام می‌دهید. آیا می‌خواهید دویدن برای‌تان کار ساده‌ای شود؟ محرک‌هایی را به وجود بیاورید که این کار را تبدیل به یک روتین کند. من این چیزها را با بچه‌هایم اجرا می‌کنم. من و همسرم برنامه‌های عادت را برای زندگی مشترک‌مان می‌نویسیم. این‌ها همان چیزهایی هستند که ما در جلسات فرماندهی در مورد آن صحبت می‌کنیم. هیچ کس در کوفه به من نگفته بود که با دور نگه داشتن دکه‌های کباب‌فروشی می‌توانیم بر روی جمعیت تاثیر بگذاریم، ولی وقتی که شما همه چیز را به صورت مجموعه‌ای از عادت‌ها می‌بینید، مثل این است که فردی به شما یک چراغ قوه و یک اهرم بدهد و شما بتوانید کارتان را آغاز کنید.»

این سرگرد، مرد ریز هیکلی اهل جورجیا بود. او دائما تخمه‌ی آفتاب گردان یا تنباکوی جویدنی را توی یک فنجان تف می‌کرد. او به من گفت که قبل از ورود به ارتش، بهترین گزینه کاری او تعمیر خطوط تلفن، یا احتمالا موسس یک شرکت متا آمفتامین بوده است، مسیری که بعضی از همکلاسی‌های دبیرستانی‌اش با موفقیت کمتری رفته بودند. اکنون، او بر هشتصد گروه سرباز در یکی از پیچیده‌ترین سازمان‌های جنگی روی زمین نظارت می‌کرد.

- «دارم به شما می‌گویم، اگر یک فرد کودنی مثل من بتواند این چیز را یاد بگیرد، همه می‌توانند. من این نکته را مرتب به سربازانم می‌گویم، اگر شما عادت‌های درستی را به دست آورید، هیچ کاری وجود ندارد که نتوانید انجامش دهید.»

در عرض یک دهه گذشته، درک ما از عصب‌شناسی و روانشناسی عادت‌ها و روشی که عادت‌ها در زندگی، جوامع، و سازمان‌های ما کار می‌کنند، چنان گسترش یافته است که پنجاه سال پیش حتی تصور آن را هم نمی‌توانستیم بکنیم. اکنون، اینکه عادت‌ها چرا ظاهر می‌شوند، چگونه تغییر می‌کنند و علم مکانیکی عامل آن را می‌دانیم. ما می‌دانیم چگونه آن‌ها را بخش‌بندی کرده و برای ویژگی‌هایمان بازسازی‌شان کنیم. می‌دانیم که چه کار کنیم تا مردم کمتر بخورند، بیشتر ورزش کنند، با بهره‌وری بیشتری کار کنند و زندگی سالم‌تری داشته باشند. دگرگون کردن یک عادت الزاما کار ساده یا سریعی نیست. هیچ وقت ساده نخواهد بود. ولی امکان‌پذیر است. و اکنون می‌فهمیم گه چگونه این کار امکان‌پذیر است.

بخش اول: عادت‌های اشخاص

فصل ۱: چرخه عادت؛ عادت‌ها چگونه کار می کنند

۱.

در پاییز سال ۱۹۹۳، مردی که باعث شد همه دانسته‌های ما در مورد عادت‌ها دگرگون شود، برای یک قرار برنامه‌ریزی شده قدم به درون آزمایشگاهی در سن‌دیه‌گو گذاشت. او کهنسال بود، قدش بیش از شش پا بود و پیراهن آبی دگمه دار مرتبی پوشیده بود. موهای سفید پرپشتش حس حسادت را در هر شرکت‌کننده‌ی پنجاهمین گردهمایی دبیرستان بر می‌انگیخت. آرتروز باعث شده بود هنگام قدم زدن در راهروی آزمایشگاه کمی بلنگد. او دست همسرش را گرفته بود و به آهستگی راه می‌رفت، گویی مطمئن نبود که هر قدم تازه برای او چه به همراه خوهد آورد.

حدود یک سال قبل، یوجین پاولی، یا آن طور که بعدها در ادبیات پزشکی شناخته شد «ای. پی» ، در پلایا دل ری در منزل بود و برای شام آماده می‌شد که همسرش در مورد پسرشان مایکل صحبت کرد که می‌خواست به آنان سر بزند.

یوجین سوال کرد: «مایکل کیست؟»

بورلی، همسرش جواب داد: «بچه ات. می‌دانی، همان که ما با هم بزرگش کردیم!»

یوجین نگاه مبهمی به او کرد. او پرسید: «او کیست؟»

روز بعد، حال یوجین به هم خورد و دچار دل پیچه شد. در عرض بیست و چهار ساعت، بدن او آن قدر آب از دست داد که بورلی وحشت زده او را به اتاق اورژانس برد. دمای بدنش در حال افزایش بود و به ۱۰۵ درجه (فارنهایت) رسید، در حالی که همان طور عرق می‌ریت، هاله زردی روی ملافه‌های بیمارستان به وجود می‌آمد. او دچار هذیان‌گویی شد، فریاد می‌زد و پرستاران را که سعی داشتند یک سرم را وارد بازویش کنند هل می‌داد. فقط بعد از تزریق داروی آرام بخش بود که پزشکی توانست سوزنی را بین دو مهره پشتش وارد کرده و چند قطره مایع مغزی نخاع بیرون بکشد.

دکتری که این کار را انجام می‌داد فورا احساس کرد مشکلی وجود دارد. مایع احاطه کننده مغز و سلول‌های عصبی نخاعی مانعی در برابر عفونت و جراحت است. در افراد سالم، این مایع شفاف است و

به سرعت جریان می‌یابد و با حالت نرمی داخل سوزن حرکت می‌کند. نمونه گرفته شده از نخاع یوجین حالت ابر گونه‌ای داشت و به کندی می‌چکید، گویی پر از شن میکروسکوپی بود. وقتی که نتایج از آزمایشگاه برگشت، پزشک یوجین فهمید که چرا او بیمار است: او از آماس ویروسی مغز (آنسفالیت؛ التهاب مغز) رنج می‌برد، بیماری که بوسیله‌ی ویروس نسبتا بی‌آزاری به وجود می‌آید و باعث به وجود آمدن تبخال و عفونت‌های خفیف روی پوست می‌شود. با این حال این ویروس در موارد نادری می‌تواند به مغز راه پیدا کرده و با از بین بردن لایه‌های ظریف بافتی که افکار، خواب‌ها - و طبق نظر بعضی‌ها روح - ما به آن وابسته است، آسیب فاجعه باری را وارد کند.

دکترها به بورلی گفتند که در مورد آسیبی که تا به الان وارد شده کاری نمی‌توانند بکنند، ولی دز بالایی از داروهای ضد ویروسی ممکن است از گسترش آن جلوگیری کند. یوجین به کما رفت و به مدت ده روز با مرگ دست و پنجه نرم می‌کرد. داروها به تدریج با بیماری مقابله کردند، تبش فروکش کرد و ویروس ناپدید شد. وقتی که بالاخره بیدار شد، ضعیف و گیج بود و نمی‌توانست غذا را به درستی ببلعد. او نمی‌توانست جمله‌ای بگوید و گاهی اوقات به زحمت نفس می‌کشید، گویی موقتا فراموش کرده بود چگونه نفس بکشد. ولی به هر حال زنده بود.

سرانجام یوجین به اندازه کافی خوب شد تا یک سری آزمایش بدهد. دکترها از فهمیدن این که بدن او - از جمله سیستم عصبی وی- به میزان زیادی دست نخورده مانده شگفت زده شدند. او می‌توانست اندام هایش را تکان دهد و به نور و صدا پاسخ می‌داد. با وجود این، اسکن‌های گرفته شده از سر او سایه‌های شومی را نزدیک مرکز مغزش نشان می‌دادند. این ویروس یک بافت بیضی شکل نزدیک جایی که جمجمه و ستون فقرات به هم می‌رسند را از بین برده بود. دکتر به بورلی هشدار داد:» ممکن است او دیگر کسی که می‌شناختید نباشد، لازم است خودتان را برای این وضعیت آماده کنید.»

یوجین به بخش دیگری ازبیمارستان منتقل شد. در عرض یک هفته او به راحتی غذا را قورت می‌داد. یک هفته دیگر گذشت و شروع به صحبت کردن معمولی کرد، می‌خواست که به او ژله و نمک بدهند، کانال‌های تلویزیون را عوض می‌کرد و شکایت می‌کرد که نمایش‌های تلویزیون کسل‌کننده هستند. پنج هفته بعد که یوجین از بیمارستان مرخص شده و به مرکز توانبخشی منتقل شد، می‌توانست در راهروها

قدم بزند و بدون اینکه پرستاران از او بخواهند، آنها را در مورد برنامه‌های آخر هفته‌شان راهنمایی می‌کرد.
دکتری به بورلی گفت: «من فکر نمی‌کنم تا به حال دیده باشم که کسی این گونه به زندگی برگشته باشد. نمی‌خواهم امید و انتظار شما را بالا ببرم ولی این مورد شگفت انگیز است.»
با این وجود، بورلی همچنان نگران بود. در بیمارستان توانبخشی مشخص شد که این بیماری، شوهر او را به شکل نگران کننده‌ای عوض کرده است. برای مثال، یوجین نمی‌توانست به خاطر بیاورد کدام روز هفته است و هر چند بار هم که دکترها و پرستاران خودشان را به او معرفی می‌کردند، او نمی‌توانست نام آنان را به خاطر بیاورد. یک روز بعد از این که پزشکی اتاق یوجین را ترک کرد، او از بورلی پرسید: «چرا آنها مرتب این سوال‌ها را از من می‌پرسند؟» وقتی بالاخره به خانه برگشت، اوضاع عجیب‌تر شد. به نظر می‌رسید یوجین دوستانش را به خاطر نمی‌آورد. او در دنبال کردن گفتگوها مشکل داشت. بعضی صبح‌ها از رختخواب بیرون می‌آمد، به آشپزخانه می‌رفت، برای خودش گوشت و تخم مرغ درست می‌کرد، بعد دوباره زیر پتو بر می‌گشت و رادیو را روشن می‌کرد. چهل دقیقه بعد، او این کارها را دوباره انجام می‌داد: بلند می‌شد، گوشت و تخم مرغ می‌پخت، به رختخواب بر می‌گشت و با رادیو ور می‌رفت. بعد دوباره همه این کارها را تکرار می‌کرد.
بورلی وحشت‌زده پیش متخصصان، از جمله محققی در دانشگاه کالیفرنیا، سن دیه گو، رفت که در زمینه از دست دادن حافظه تخصص داشت. و این طور شد که در یک روز آفتابی پاییز، بورلی و یوجین از یک ساختمان کسل‌کننده در محوطه دانشگاه سر در آوردند، در حالی که دست هم را گرفته بودند و در راهرویی قدم می‌زدند. آنها به یک اتاق کوچک آزمایش راهنمایی شدند. یوجین شروع به صحبت با زن جوانی کرد که مشغول کار با کامپیوتر بود.
او در حالی که به کامپیوتری که این خانم مشغول تایپ با آن بود نگاه می‌کرد گفت: «با توجه به این که سال‌ها در کار الکترونیک بوده‌ام، همه این چیزها من را شگفت‌زده می‌کند. وقتی جوان‌تر بودم، این چیز در قفسه‌های شش پایی بود و تمام این اتاق را اشغال می‌کرد.»
این زن به زدن کلیدهای صفحه کلید ادامه داد. یوجین آرام خندید.

او گفت:» همه‌ی این مدارهای چاپ شده و دیودها باورنکردنی است. وقتی من در کار الکترونیک بودم، یک قفسه شش پایی این چیز را در خود جای می‌داد.»
دانشمندی وارد اتاق شد و خودش را معرفی کرد. او از یوجین سنش را پرسید.
یوجین جواب داد: «اوه بگذار ببینم، پنجاه و نه یا شصت؟» او هفتاد و دو سالش بود.
آن دانشمند شروع به تایپ با کامپیوتر کرد. یوجین لبخند زد و به کامپیوتر اشاره کرد، گفت: «می دانید، وقتی من در کار الکترونیک بودم، چند قفسه شش پایی این را در خود جای می‌داد!»
این دانشمند، لری اسکوییر پنجاه و دو ساله بود، پروفسوری که سه دهه‌ی گذشته را صرف مطالعه‌ی آناتومی عصبی حافظه کرده بود. تخصص او کشف این بود که مغز چگونه وقایع را ذخیره می‌کند. اما کار او با یوجین دنیای جدیدی را به روی او و صدها محقق دیگر باز می‌کرد که به درک ما از این که عادت‌ها چگونه کار می‌کنند شکل دوباره‌ای داده‌اند. مطالعات اسکوییر نشان می‌داد حتی کسی که نمی‌تواند سن خودش یا تقریبا هیچ چیز دیگری را به خاطر بیاورد، می‌تواند عادت‌هایی را ایجاد کند که به طور غیر قابل تصوری پیچیده باشند - تا زمانی که پی می‌برید که همه هر روز به همان نوع فرآیندهای عصب‌شناختی متکی هستند.
پژوهش او و دیگران به آشکار کردن مکانیسم‌های نیمه خودآگاهی کمک کرد که بر روی انتخاب‌های بی شماری تاثیر می‌گذارند. مکانیسم‌های خودآگاهی که به نظر می‌رسد محصول افکار کاملا منطقی هستند، ولی در واقع تحت تاثیر تمایلات شدیدی قرار دارند که اکثر ما آنها را به ندرت تشخیص داده یا درک می‌کنیم.
اسکوییر تا آن زمان که یوجین را ملاقات کرد، هفته‌ها بود که بر روی تصاویر مغز او مطالعه می‌کرد. اسکن‌ها نشان می‌دادند تقریبا تمام داخل جمجمه ی یوجین محدود به ناحیه‌ای پنج سانتی متری نزدیک به مرکز سر او می‌شود. ویروس تقریبا لوب گیجگاهی میانی او -یک لایه ی باریک سلول که دانشمندان گمان می‌بردند مسئول همه نوع کارهای شناختی مانند بخاطر آوردن گذشته و تنظیم برخی از احساسات است- را از بین برده بود. کامل بودن این تخریب اسکوییر را متعجب نکرد، آماس ویروسی مغز، بافت را با دقت بی‌رحمانه‌ای و تقریبا جراح گونه‌ای از بین می‌برد. چیزی که او را شوکه

کرد این بود که این تصاویر چقدر آشنا به نظر می‌رسیدند.

سی سال قبل، اسکوییر به عنوان یک دانشجوی دکتری در دانشگاه ام آی تی همراه گروهی کار کرده بود که بر روی مردی معروف به «اچ. ام» کار می‌کردند. وی یکی از معروف‌ترین بیماران در تاریخ پزشکی است. وقتی اچ. ام - نام واقعی او هنری مولیسون بود ولی دانشمندان سراسر زندگی او و هویتش را مخفی کرده بودند - هفت ساله بود، با یک دوچرخه تصادف کرد و با سر محکم روی زمین خورد. او خیلی زود بعد از آن حادثه دچار حملات صرع شده و بی هوش می‌شد. در شانزده سالگی، دچار اولین حمله اصلی و شدید آن شد، نوعی که تمام مغز او را تحت تاثیر قرار می‌داد؛ و خیلی زود بعد از آن واقعه، هوشیاری‌اش را تا ده بار در روز از دست می‌داد.

زمانی که اچ. ام بیست و هفت ساله شد کاملا ناامید بود. داروهای ضد تشنج کمکی به او نکرده بودند. باهوش بود، ولی نمی‌توانست هیچ شغلی را نگه دارد. او هنوز با والدینش زندگی می‌کرد. اچ. ام یک زندگی طبیعی می‌خواست. بنابراین او از پزشکی که تحملش برای آزمایش کردن بیشتر از ترسش از اشتباه پزشکی بود درخواست کمک کرد. مطالعات نشان داده بودند که ناحیه‌ای از مغز به نام هیپوکاموس ممکن است در تشنج‌ها نقش داشته باشد. وقتی که این دکتر پیشنهاد کرد که سر اچ. ام را بشکافد، قسمت جلویی مغز او را بالا آورده و با یک نی کوچک[1]، هیپوکاموس و بافت دور و بر آن را از قسمت داخلی جمجمه او به بیرون بکشد، اچ. ام موافقت کرد.

این عمل جراحی در سال ۱۹۵۳ انجام شد و پس از آن تشنج‌هایش کاهش یافت. اما تقریبا بلافاصله بعد از آن مشخص شد که مغز او به طور اساسی تغییر یافته بود. اچ. ام نام خودش و این که مادرش اهل ایرلند بود را می‌دانست. او می‌توانست سقوط بازار بورس در سال ۱۹۲۹ و گزارش‌های خبری راجع به حمله نورماندی را به خاطر بیاورد. ولی تقریبا هر چیزی که بعد از آن اتفاق افتاده بود - تمام خاطرات، تجربیات، تمام مشکلات و درگیری‌های دهه قبل از عمل جراحی - پاک شده بودند. وقتی یک دکتر با نشان دادن کارت‌های بازی و فهرستی از اعداد به اچ. ام شروع به آزمایش حافظه او کرد، فهمید که اچ. ام نمی‌تواند هیچ اطلاعات جدیدی را حدودا بیشتر از بیست ثانیه نگه دارد.

از روز جراحی تا مرگ اچ. ام در سال ۲۰۰۸، هر فردی که او ملاقات می‌کرد، هر آهنگی که می‌شنید،

هر اتاقی که به آن وارد می‌شد، برایش یک تجربه کاملا تازه بود. مغز او در زمان منجمد شده بود. هر روز، او از فهمیدن این واقعیت که می‌تواند با نشانه گرفتن یک مستطیل سیاه پلاستیکی به طرف تلویزیون کانال را عوض کند، کاملا گیج می‌شد. او بارها و بارها، دفعات خیلی زیادی، خودش را به دکترها و پرستاران معرفی می‌کرد.

اسکوییر به من گفت: «من عاشق یاد گرفتن راجع به اچ. ام بودم، چون به نظر می‌رسید حافظه روش مشخص و هیجان انگیزی برای مطالعه مغز است. من در اوهایو بزرگ شدم و می‌توانم به خاطر بیاورم که در کلاس اول معلم من به همه مداد شمعی می‌داد، و من شروع به مخلوط کردن رنگ‌ها می‌کردم تا ببینم که آیا سیاه درست می‌شود یا نه. چرا من این خاطره را نگه داشته‌ام، ولی به یاد نمی‌آورم که معلمم چه شکلی بود؟ چرا مغز من تصمیم می‌گیرد که یک خاطره مهم‌تر از دیگری است؟»

وقتی اسکوییر تصاویر مغز یوجین را دریافت کرد، از این که این تصاویر تا این حد شبیه تصاویر مغز اچ. ام بودند شگفت زده شد. تکه‌هایی به اندازه گردو در وسط هر دو سر خالی بودند. حافظه یوجین - درست مثل اچ. ام - حذف شده بود.

با این حال، وقتی که اسکوییر شروع به آزمایش یوجین کرد، متوجه شد که این بیمار نسبت به اچ. ام به شکل خیلی محسوسی متفاوت است. در حالی که تقریبا هر کسی در عرض چند دقیقه از ملاقات با اچ. ام می‌فهمید که مشکلی وجود دارد، یوجین می‌توانست به گفتگو ادامه داده و کارهایی را انجام دهد که به یک ناظر معمولی هشداری مبنی بر این که اشکالی وجود دارد نمی‌داد. تاثیرات جراحی اچ. ام چنان او را ناتوان کرده بودند که او بقیه عمرش را در آسایشگاه گذراند. از طرف دیگر، یوجین در خانه با همسرش زندگی کرد. اچ. ام نمی‌توانست گفتگوها را ادامه دهد. در مقابل، یوجین مهارت فوق‌العاده‌ای برای هدایت تقریبا هر بحثی به سمت موضوعی که صحبت کردن درباره آن به مدت طولانی برایش راحت بود، مثل ماهواره‌ها - او به عنوان یک کاردان فنی برای یک شرکت هوا-فضا کار کرده بود - یا آب و هوا داشت.

اسکوییر معاینه از یوجین را با پرسیدن سوال‌هایی درباره جوانی او شروع کرد. یوجین درباره شهری در کالیفرنیای مرکزی که در آن بزرگ شده بود، زمانی که در ناوگان بازرگانی بود، سفری که در زمان

جوانی به استرالیا رفته بود صحبت کرد. او می‌توانست بیشتر وقایعی را که در زندگی او قبل از ۱۹۶۰ اتفاق افتاده بودند به خاطر بیاورد. وقتی اسکوییر درباره دهه‌های بعدی سوال می‌پرسید، یوجین مودبانه موضوع را عوض می‌کرد و می‌گفت در به خاطر آوردن وقایع جدیدتر مشکل دارد.

اسکوییر چند تست هوش را ترتیب داد و متوجه شد که یوجین هنوز به عنوان مردی که نمی‌توانست سه دهه اخیر را به یاد بیاورد تیزهوش است. علاوه بر آن او هنوز عادت‌هایی داشت که در زمان جوانی به وجود آمده بودند، برای همین هر زمان که اسکوییر به او یک فنجان آب می‌داد یا به خاطر یک جواب مفصل و با جزئیات از او تعریف می‌کرد، یوجین تشکر می‌کرد و در مقابل از اسکوییر تعریف می‌کرد. هر وقت کسی وارد اتاق می‌شد، یوجین خودش را به او معرفی می‌کرد و از او می‌پرسید که روزش را چگونه گذرانده است.

ولی وقتی اسکوییر از یوجین می‌خواست که یک سری از اعداد را به خاطر بسپرد یا راهروی خارج از آزمایشگاه را توصیف کند، دکتر متوجه می‌شد که بیمارش نمی‌تواند هیچ اطلاعات جدیدی را برای بیش از حدود یک دقیقه نگه دارد. وقتی کسی به یوجین عکس‌های نوه‌هایش را نشان می‌داد، او اصلا نمی‌دانست که آنها کجا هستند. وقتی اسکویی از یوجین می‌پرسید که بیمار شدنش را به خاطر می‌آورد، یوجین می‌گفت که هیچ خاطره‌ای از بیماری یا ماندن در بیمارستان ندارد. در واقع یوجین هیچ وقت به یاد نمی‌آورد که از فراموشی رنج می‌برد. تصویر ذهنی او از خودش شامل از دست دادن حافظه نمی‌شد و چون نمی‌توانست این آسیب را به یاد بیاورد، نمی‌توانست تصور کند که اشکالی وجود دارد.

اسکوییر چند ماه بعد از ملاقات یوجین، آزمایش‌هایی ترتیب داد که محدودیت‌های حافظه او را می‌سنجیدند. یوجین و بورلی از پلایا دل ری به سن دیه گو نقل مکان کرده بودند تا به دخترشان نزدیک‌تر باشند، و اسکوییر برای آزمایش‌هایش به خانه آنان می‌رفت. یک روز اسکوییر از یوجین خواست تا طرحی از نقشه خانه‌اش بکشد. یوجین نتوانست یک نقشه ابتدایی بکشد که نشان دهد آشپزخانه و اتاق خواب کجا قرار دارند. اسکوییر پرسید: «وقتی که صبح از رختخواب بلند می‌شوی، چگونه از اتاقت بیرون می‌آیی؟»

یوجین گفت: «می دانید، واقعیت این است که نمی‌دانم!»

اسکوییر یادداشت‌هایی در لپ تاپش نوشت، و هنگامی که این دانشمند تایپ می‌کرد، حواس یوجین پرت می‌شد. او به اتاق نگاهی می‌انداخت و بعد می‌ایستاد، به راهرو می‌رفت و دری را که به دستشویی راه داشت باز می‌کرد. چند دقیقه بعد، سیفون را می‌کشید، شیر آب را باز می‌کرد و در حالی که دست‌هایش را با شلوارش خشک می‌کرد به اتاق پذیرایی بر می‌گشت و دوباره روی صندلی کنار اسکوییر می‌نشست. او با حوصله منتظر سوال بعدی اسکوییر می‌شد.

در آن زمان هیچ کس تعجب نمی‌کرد که چگونه مردی که نمی‌توانست نقشه خانه‌اش را رسم کند، قادر بود بدون هیچ مکثی دستشویی را پیدا کند. ولی این سوال و سوالات مشابهی نهایتا منجر به یک سری اکتشافاتی شدند که درک ما از قدرت عادت‌ها را تغییر دادند. آن سوالات باعث ایجاد یک انقلاب علمی شدند که به موجب آن امروزه صدها محقق در تلاش هستند تا برای اولین بار عادت‌هایی که بر روی زندگی ما تاثیر می‌گذارند را درک کنند.

هنگامی که یوجین پشت میز نشست، به لپ تاپ اسکوییر نگاه کرد و در حالی که به لپ تاپ اشاره می‌کرد گفت: «این فوق العاده است. می‌دانید، موقعی که من در کار الکترونیک بودم، چند تا قفسه شش پایی این چیز را در خودش جا می‌داد.»

***

در چند هفته اولی که یوجین و همسرش به خانه جدیدشان نقل مکان کردند، بورلی سعی می‌کرد هر روز یوجین را بیرون ببرد. دکترها به بورلی گفته بودند که مهم است که یوجین ورزش کند و اگر یوجین

برای مدت طولانی در خانه می‌ماند، با پرسیدن مکرر یک سوال در یک چرخه بی پایان، اعصاب بورلی را به هم می‌ریخت. بنابراین هر روز صبح و بعد از ظهر بورلی یوجین را برای پیاده‌روی در اطراف بلوک بیرون می‌برد، همیشه هم با هم می‌رفتند و همیشه هم در طول یک مسیر راه می‌رفتند.

دکترها به بورلی هشدار داده بودند که لازم است همیشه یوجین را تحت نظر داشته باشد. دکترها می‌گفتند که اگر او گم شود، دیگر قادر نخواهد بود راه خانه‌اش را پیدا کند. ولی یک روز صبح در حالی که بورلی در حال لباس پوشیدن بود، یوجین از در جلویی بیرون رفت. یوجین عادت داشت از این اتاق به آن اتاق برود، برای همین مدتی طول کشید تا بورلی متوجه شود که یوجین آنجا نیست و هنگامی که فهمید به شدت نگران شد، بیرون دوید و با دقت خیابان را نگاه کرد اما نتوانست یوجین را ببیند. او به خانه همسایه‌ها رفت و محکم به شیشه پنجره‌شان زد. خانه‌های آنها شبیه خانه خودشان بود. آیا این امکان وجود داشت که یوجین گیج شده و داخل رفته باشد؟ بورلی به سمت در دوید و زنگ را زد تا اینکه کسی جواب داد. یوجین آنجا نبود. بورلی در حالی که اسم یوجین را فریاد می‌زد، دوباره به خیابان دوید. بورلی گریه‌اش گرفته بود. اگر یوجین به خیابان پر از اتومبیل رفته باشد چه؟ چطور می‌توانست به دیگران بگوید که کجا زندگی می‌کند؟ بورلی پانزده دقیقه بود که بیرون بود و همه جا را می‌گشت. او به سمت خانه دوید تا به پلیس زنگ بزند.

وقتی بورلی در را باز کرد، دید که یوجین توی اتاق پذیرایی روبروی تلویزیون نشسته و شبکه هیستوری (تاریخ) را تماشا می‌کند. یوجین با دیدن اشک‌های بورلی گیج شده بود. او گفت که به خاطر نمی‌آورد که خانه را ترک کرده باشد، یادش نمی‌آمد که کجا بوده است و نمی‌توانست بفهمد که چرا بورلی اینقدر ناراحت است. بعد بورلی روی میز مشتی میوه مخروطی درخت کاج، مثل آنهایی که در حیاط یکی از همسایه‌ها در پایین خیابان بود، دید. او نزدیک‌تر آمد و به دست‌های یوجین نگاه کرد. انگشتان یوجین با شیره گیاه چسبناک شده بودند. آن موقع بورلی فهمید که یوجین تنهایی به پیاده‌روی رفته است. او خیابان را گشته بود و مقداری سوغاتی (میوه درخت کاج) جمع کرده و راهش را به خانه پیدا کرده بود.

بزودی پس از آن واقعه یوجین هر روز صبح برای پیاده‌روی از خانه بیرون می‌رفت. بورلی سعی کرد جلوی او را بگیرد، ولی بی فایده بود. بورلی به من گفت: «حتی اگر به او می‌گفتم در خانه بماند، بعد از

چند دقیقه یادش نمی‌ماند. من چند بار تعقیبش کردم تا مطمئن شوم که گم نمی‌شود.» گاهی اوقات یوجین با میوه‌های درخت کاج یا تکه سنگ‌هایی بر می‌گشت. یک بار او با یک کیف پول برگشت، یک بار هم با یک توله سگ. یوجین هیچ وقت یادش نمی‌آمد که این چیزها از کجا آمده اند.

وقتی اسکوییر و دستیارانش راجع به این پیاده‌روی‌ها شنیدند، کم کم فکر کردند که چیزی در سر یوجین در حال رخ دادن است که هیچ ارتباطی به حافظه خودآگاهش ندارد. آنها آزمایشی را ترتیب دادند. یکی از دستیاران اسکوییر از خانه یوجین بازدید کرد و از یوجین خواست تا نقشه‌ای از بلوکی که در آن زندگی می‌کرد را بکشد. یوجین نتوانست این کار را بکند. سپس دستیار از او خواست تا موقعیت خانه‌شان در آن خیابان را بکشد. یوجین در حالی که فکر می‌کرد خط‌هایی روی کاغذ کشید و بعد فراموش کرد که چه کاری از او خواسته شده است. دستیار از او خواست با دست نشان دهد که کدام در به آشپزخانه راه دارد. یوجین به اطراف اتاق نگاه کرد و گفت که نمی‌داند. دستیار از یوجین پرسید اگر گرسنه‌اش بشود چه می‌کند. یوجین ایستاد و به طرف آشپزخانه رفت، در کابینت را باز کرد و یک شیشه آجیل برداشت.

بعدا در همان هفته، فردی در پیاده‌روی‌های روزانه به یوجین ملحق شد. آنها برای حدود پانزده دقیقه در تمام فصل بهار در کالیفرنیای جنوبی، در حالی که بوی گل کاغذی در همه جا پیچیده بود پیاده‌روی می‌کردند. یوجین زیاد حرف نمی‌زد، ولی همیشه می‌گفت که از کدام مسیر بروند و به نظر می‌رسید می‌داند به کجا می‌روند. او هیچوقت آدرس نمی‌پرسید. هنگامی که آنها به تقاطع نزدیک خانه یوجین می‌رسیدند، آن فرد از یوجین می‌پرسید که کجا زندگی می‌کند. یوجین می‌گفت: «دقیقا نمی‌دانم.» سپس تا پیاده‌روی جلوی خانه‌اش می‌رفت، در جلویی را باز می‌کرد، وارد اتاق پذیرایی می‌شد و تلویزیون را روشن می‌کرد.

برای اسکوییر روشن بود که یوجین در حال جذب اطلاعات جدیدی است. ولی این اطلاعات در کجای مغزش جای می‌گرفت؟ چگونه فردی که نمی‌توانست بگوید آشپزخانه کجاست، می‌توانست شیشه آجیل را پیدا کند؟ یا اینکه راهش به خانه را پیدا کند، در حالی که نمی‌دانست خانه‌اش کجا قرار دارد؟ اسکوییر نمی‌دانست که الگوهای جدید چگونه در مغز آسیب دیده یوجین شکل می‌گرفته اند؟

۲.

داخل ساختمانی که در آن قسمت علوم شناختی و مغزی موسسه فناوری ماساچوست قرار دارند، آزمایشگاه‌هایی هست و چیزهایی در این آزمایشگاه‌ها وجود دارد که به چشم یک بازدیدکننده معمولی شبیه مدل‌های اسباب بازی وسایل جراحی است. چاقوهای جراحی و مته‌های کوچک و اره‌های مینیاتوری که کمتر از یک چهارم اینچ پهنا دارند و به بازوهای روباتیکی متصل هستند. حتی میزهای جراحی کوچک هستند، گویی برای جراحی کودکان آماده شده اند. اتاق‌ها همیشه در دمای خنک شصت درجه (فارنهایت) نگه داشته می‌شوند، چون یک سرمای جزیی در هوا در طول مدت آزمایش‌های دقیق و حساس، باعث می‌شود انگشتان محققان از حرکت باز بماند. عصب‌شناسان در این آزمایشگاه‌ها جمجمه موش‌های بی هوش شده را می‌شکافند و سنسورهای کوچکی در آنها کار می‌گذارند که می‌تواند کوچکترین تغییرات داخل مغز آنها را ثبت کند. هنگامی که این موش‌ها بیدار می‌شوند متوجه نمی‌شوند که تعداد زیادی سیم‌های میکروسکوپی با نظم خاصی همانند شبکه‌های عنکبوتی عصب‌شناختی در داخل مغز آنها قرار دارد.

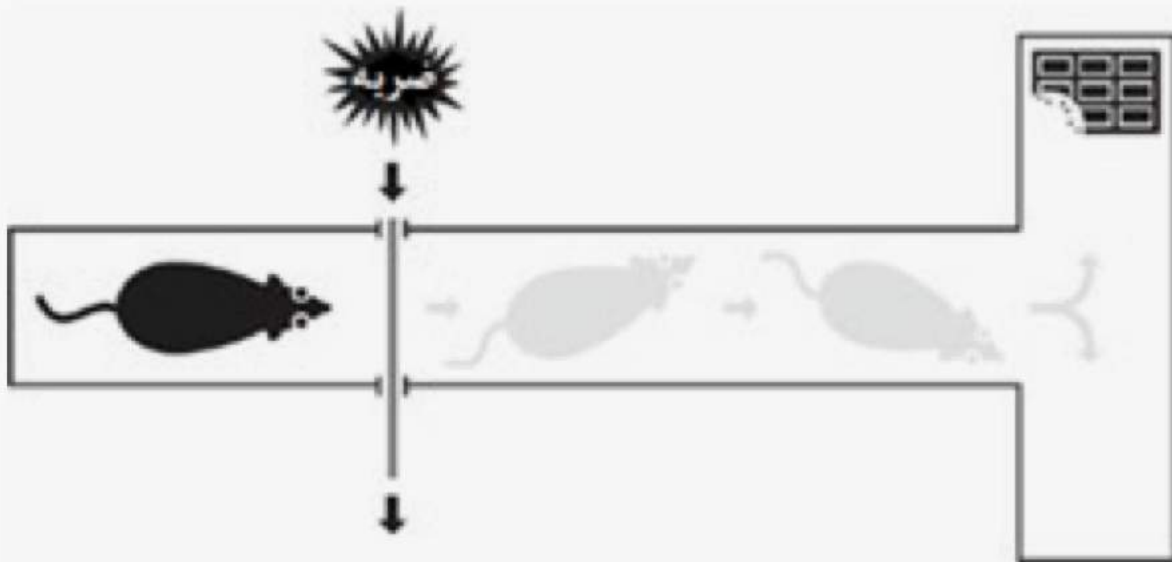
این آزمایشگاه‌ها تبدیل به مرکز زلزله برای ایجاد یک تحول ساکت و بی سر و صدا در علم شکل‌گیری عادت‌ها شده‌اند و این آزمایش‌های روشنگر در اینجا شرح می‌دهند که چگونه یوجین - مثل من و شما و هر کس دیگری - عادت‌هایی را که برای گذران هر روز زندگی ضروری هستند کسب کرده است. موش‌ها در این آزمایش‌ها، باعث روشن شدن آن پیچیدگی شده‌اند که هر زمان ما مشغول کارهای معمولی نظیر مسواک زدن دندان‌هایمان یا برگرداندن اتومبیل از راه ورودی هستیم، در داخل سرمان رخ می‌دهند. همچنین این آزمایش‌ها به اسکوییر کمک کرد توضیح دهد که یوجین چگونه می‌تواند عادت‌های جدیدی را یاد بگیرد.

هنگامی که محققان ام. آی. تی در دهه ۱۹۹۰شروع به کار بر روی عادت‌ها کردند - تقریبا همان زمانی که یوجین با بروز تب دچار بیماری شد - آنها راجع به یک برآمدگی بافت عصبی بنام گانگالیون‌های پایه‌ای کنجکاو بودند. اگر مغز انسان را همانند پیازی تصور کنید که متشکل از لایه‌ای بر روی لایه‌های

سلولی است و بعد لایه‌های خارجی قرار دارند. لایه‌هایی که از همه به جمجمه نزدیک‌ترند، به طور کلی از دید تکاملی، قسمت‌هایی هستند که اخیرا اضافه شده‌اند. وقتی شما یک حرف غیر معمول می‌زنید یا به لطیفه یک دوست می‌خندید، قسمت‌های خارجی مغزتان کار می‌کند. این همان جایی است که پیچیده‌ترین افکار در آنها رخ می‌دهد.

در قسمت عمیق‌تر مغز و نزدیک‌تر به ساقه مغز- جایی که مغز و ستون فقرات به هم می‌رسند - ساختارهای قدیمی‌تر و ابتدایی‌تر قرار دارند. این قسمت‌ها رفتارهای خودکار ما نظیر نفس کشیدن و بلعیدن یا واکنش غیر منتظره‌ای که وقتی کسی از پشت بوته‌ای جلوی ما می‌پرد بروز می‌دهیم را تنظیم می‌کنند. به سمت مرکز جمجمه، توده‌ای بافت وجود دارد، شبیه چیزی که ممکن است داخل سر یک ماهی، خزنده یا یک پستاندار پیدا کنید. این همان گانگالیون‌های پایه‌ای است، یک قسمت بیضوی از سلول‌ها که برای سال‌ها دانشمندان آن را به خوبی نمی‌شناختند، فقط گمان‌هایی برده بودند مبنی بر این که این قسمت در بیماری‌هایی نظیر پارکینسون نقش دارد.

در اوایل دهه ۱۹۹۰، برای محققان ام. آی. تی این سوال پیش آمد که آیا ممکن است گانگالیون‌های پایه‌ای در عادت‌ها نیز نقش مهمی داشته باشد. آنها متوجه شدند که حیواناتی که گانگالیون‌های پایه‌ای آنها صدمه دیده است، ناگهان در هنگام کارهایی نظیر یاد گرفتن اینکه چگونه از میان مارپیچ‌ها بدوند و یا به خاطر آوردن اینکه چگونه ظروف غذا را باز کنند دچار مشکل می‌شوند. این محققان تصمیم گرفتند با به کار گیری فناوری‌های میکرو، آزمایش کنند و این فناوری به آنها این امکان را می‌داد تا با جزئیات خیلی ظریفی مشاهده کنند که وقتی این موش‌ها بسیاری از این کارهای معمولی و روتین را انجام می‌دهند، چه اتفاقی در سرشان می‌افتد. در عمل جراحی، هر موش چیزی داشت که شبیه یک فرمان کوچک هواپیما بود و تعداد زیادی سیم ریز که در جمجمه‌اش قرار داده شده بود. سپس حیوان درون یک مارپیچ تی (T) شکل قرار داده می‌شد که در یک انتهای آن شکلات قرار داشت.



این مارپیچ طوری طراحی شده بود که هر موش پشت یک دیواره قرار می‌گرفت که وقتی صدای کلیک بلندی می‌آمد باز می‌شد. در ابتدا وقتی که موش صدای کلیک را می‌شنید و می‌دید که دیواره ناپدید شده است معمولا به سمت بالا و پایین آن راه را می‌گشت و گوشه‌ها را بو می‌کشید و به دیوارها ناخن می‌کشید. به نظر می‌رسید که بوی شکلات را می‌فهمد ولی نمی‌تواند بفهمد چگونه باید جای آن را پیدا کند. هنگامی که موش به بالای مارپیچ تی شکل می‌رسید، اغلب به سمت راست، دور از شکلات می‌رفت و سپس به سمت چپ می‌رفت و گاهی بدون هیچ دلیل مشخصی توقف می‌کرد. اکثر حیوانات بالاخره جایزه را پیدا می‌کردند، اما هیچ الگوی قابل تشخیصی در مسیرهای پر پیچ و خمی که آنها طی می‌کردند وجود نداشت. به نظر می‌رسید که هر موشی برای تفریح و بدون فکر کردن راه می‌رود.

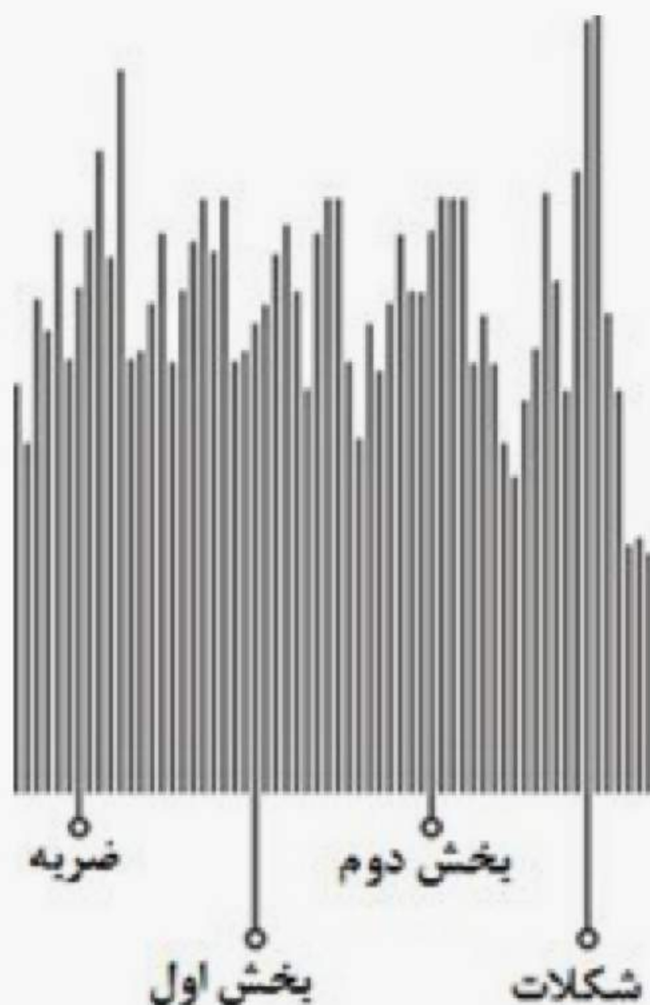
با اینحال تحقیق‌های انجام شده بر روی سر موش‌ها چیز دیگری می‌گفتند. هنگامی که موشی در مارپیچ راه می‌رفت، مغزش و به ویژه گانگالیون‌های پایه‌ای‌اش به شدت کار می‌کرد. هر بار که یک موش هوا را بو می‌کشید یا به دیوار ناخن می‌کشید، در مغزش فعالیت خیلی زیادی انجام می‌شد، گویی هر بوی جدید، نور و صدا را تجزیه و تحلیل می‌کرد. این موش هر بار که مسیر پیچیده‌ای را طی می‌کرد اطلاعاتی را پردازش می‌کرد.

دانشمندان آزمایش خود را دوباره و دوباره تکرار کردند و هر بار دقت می‌کردند که چگونه فعالیت مغزی هر موش هنگامی که از یک مسیر صدها بار عبور می‌کند عوض می‌شود. یک مجموعه تغییرات به آهستگی ظاهر شدند. موش‌ها در گوشه‌ها می‌ایستادند و بو می‌کشیدند و در جهت اشتباه ادامه مسیر

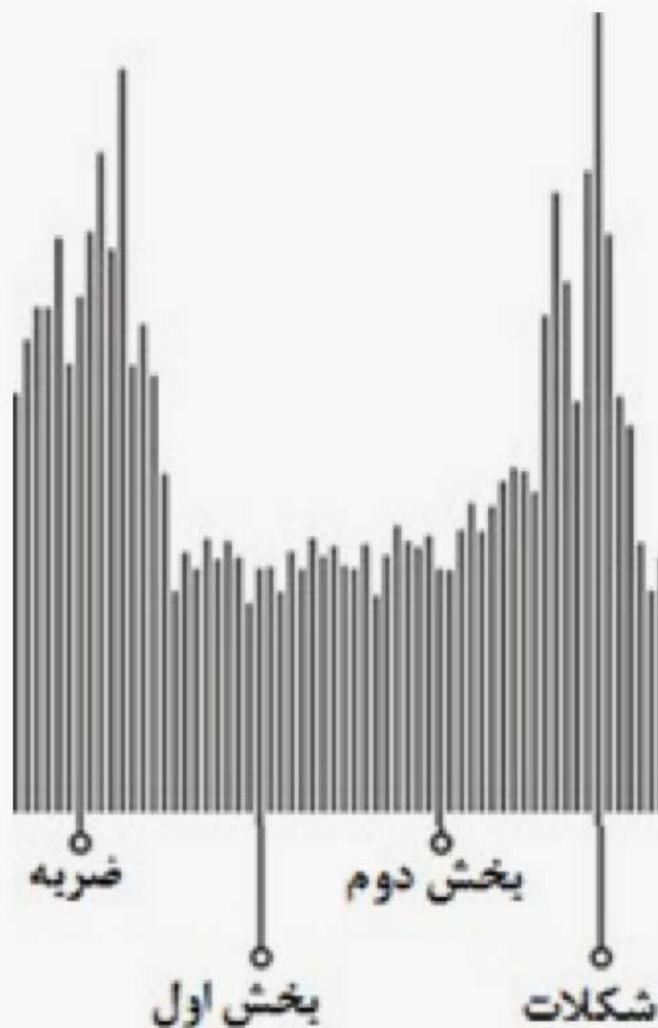
می‌دادند. در عوض آنها در طول مارپیچ سریع‌تر و سریع‌تر حرکت می‌کردند و در مغزشان اتفاق غیر منتظره‌ای رخ می‌داد: هنگامی که موشی یاد می‌گرفت چگونه در مارپیچ حرکت کند، فعالیت مغزی‌اش کاهش می‌یافت. هنگامی که مسیر برای موش‌ها مشخص‌تر می‌شد آنها کمتر و کمتر فکر می‌کردند. گویی در چند نوبت اول که موش مسیر را کشف می‌کرد، مغزش مجبور بود با قدرت تمام کار کند تا تمام اطلاعات جدید را بفهمد. ولی بعد از چند روز دویدن در یک مسیر، موش نیازی به ناخن کشیدن به دیوار یا بو کشیدن هوا نمی‌دید و بنابراین فعالیت مغزی مرتبط با ناخن کشیدن یا بوییدن متوقف می‌شد. دیگر نیازی نداشت که انتخاب کند که به کدام جهت بپیچد و در نتیجه مراکز تصمیم‌گیری مغز از فعالیت باز می‌ایستادند. تنها کاری که موش می‌بایست انجام دهد این بود که سریع‌ترین مسیر رسیدن به شکلات را پیدا کند. در عرض یک هفته حتی ساختارهای مغزی مرتبط با حافظه از کار باز ایستادند. اینکه چگونه از داخل مارپیچ بدود به اندازه‌ای برای موش نهادینه شده بود که به ندرت لازم بود فکر کند.

ولی این نهادینه شدن - مستقیم بدو، به سمت چپ خم شو، شکلات را بخور- همانطور که آزمایش‌ها نشان می‌دادند متکی بر گانگالیون‌های پایه‌ای بودند. به نظر می‌رسید که این ساختار ریز قدیمی عصب‌شناختی، هنگامی که موش سریع‌تر و سریع‌تر می‌دود و مغزش کمتر و کمتر کار می‌کند، همه چیز را تنظیم می‌کند. گانگالیون‌های پایه‌ای برای یادآوری الگوها و عمل کردن بر طبق آنها مهم بودند. به عبارت دیگر، حتی هنگامی که بقیه مغز به خواب می‌رفت، گانگالیون‌های پایه‌ای عادت‌ها را ذخیره می‌کردند.

برای اینکه این ظرفیت را در عمل ببینید این نمودار را در نظر بگیرید که فعالیت داخل جمجمه موش، هنگامی که برای اولین بار با مارپیچ روبرو می‌شود را نشان می‌دهد[۲]. در ابتدا در کل زمان آزمایش اول، مغز به شدت کار می‌کند.



بعد از یک هفته، هنگامی که مسیر برای موش آشنا می‌شود و حرکت سریع تبدیل به یک عادت می‌شود، وقتی موش از مارپیچ عبور می‌کند، مغزش آرام می‌گیرد.



این فرایند - که در آن مغز ترتیبی از فعالیت‌ها را با یک روال خودکار انجام می‌دهد - به نام تکه تکه کردن شناخته می‌شود و زیربنای شکل‌گیری عادت‌ها است. اگر نگوییم صدها، تعداد زیادی از این تکه‌های رفتاری وجود دارند که ما هر روز به آنها نیاز داریم. بعضی از آنها ساده هستند: شما قبل از اینکه مسواک را وارد دهانتان کنید، خمیر دندان روی آن می‌گذارید. بعضی مثل لباس پوشیدن یا درست کردن نهار بچه‌ها کمی پیچیده‌تر هستند.

بقیه آنقدر پیچیده هستند که واقعا فوق‌العاده و قابل توجه است که مقدار کوچکی از بافتی که میلیون‌ها سال پیش تکامل یافته است اصلا نمی‌تواند آنها را تبدیل به عادت کند. کار برگرداندن اتومبیل‌تان از راه ورودی را در نظر بگیرید (خارج کردن اتومبیل از پارکینگ) . وقتی شما برای اولین بار یاد گرفتید رانندگی کنید، برگرداندن اتوموبیل از راه ورودی مستلزم مقدار زیادی تمرکز بود و دلیل خوبی برای این

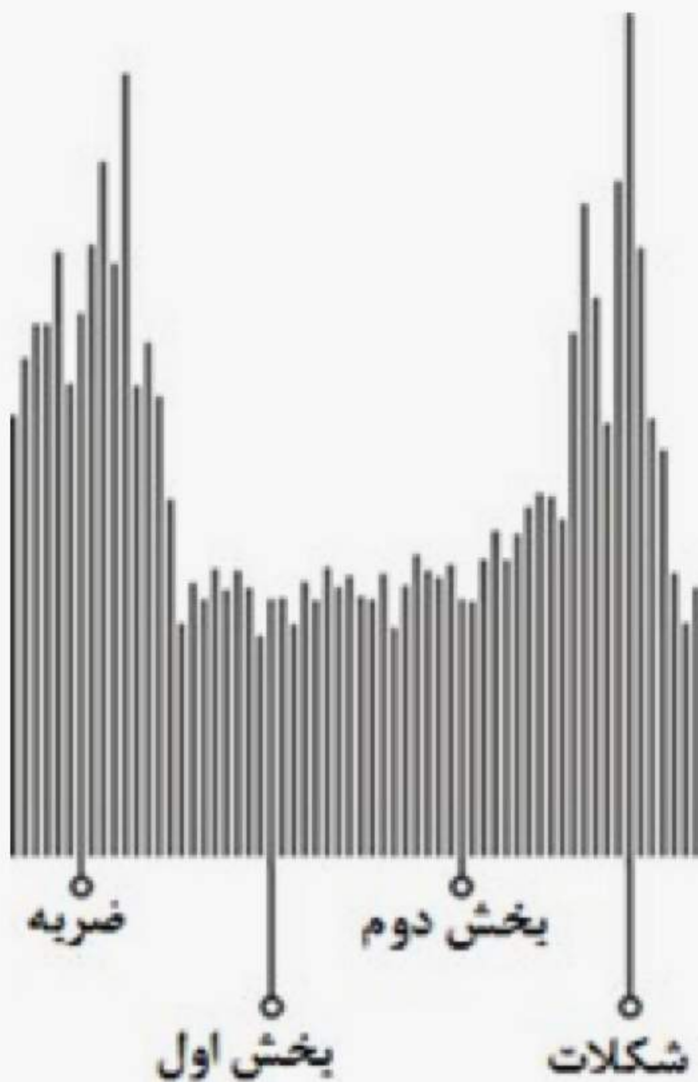
امر وجود دارد: این کار شامل باز کردن در گاراژ، باز کردن قفل در اتومبیل، تنظیم صندلی‌ها، قرار دادن کلید در استارت، چرخاندن آن، تکان دادن آینه‌های جانبی و آینه پشت و بررسی موانع سر راه، گذاشتن پایتان بر روی ترمز، عوض کردن دنده، برداشتن پایتان از روی ترمز، تخمین زدن فاصله بین گاراژ و خیابان در حالی که مستقیم حرکت می‌کنید و بررسی اتومبیل‌هایی که در حال آمدن هستند، محاسبه اینکه چگونه تصاویر منعکس شده در آینه‌ها، فاصله واقعی بین سپر اتومبیل، سطل‌های زباله و حصارها را نشان می‌دهند در حالی که فشار ملایمی به پدال گاز و ترمز وارد می‌کنید و به احتمال زیاد در همان زمان از مسافرتان خواهش می‌کنید که با رادیو ور نرود، می‌شود.

با این حال هم اکنون هر بار که شما اتومبیل‌تان را به سمت خیابان می‌برید، تمام این کارها را انجام می‌دهید، در حالی که به ندرت در مورد این کارها فکر می‌کنید. این کار بصورت روتین و عادی و از روی عادت انجام می‌شود.

میلیون‌ها نفر هر روز این رقص باله (منظور بیرون بردن اتومبیل از منزل) را بدون فکر کردن انجام می‌دهند، چون به محض اینکه ما کلید اتومبیل را بیرون می‌آوریم، گانگالیون‌های پایه‌ای ما تاثیر می‌گدارند و عادت‌هایی که ما در رابطه با بیرون آوردن اتومبیل به خیابان ذخیره کرده ایم، را شناسایی می‌کنند. هنگامی که عادتی کم کم به وجود می‌آید، ماده خاکستری ما آزاد است تا خودش را آرام کند یا به دنبال افکار دیگری باشد و به همین دلیل است که ظرفیت مغزی کافی داریم برای اینکه بفهمیم جیمی ظرف نهارش را داخل جا گذاشته است.

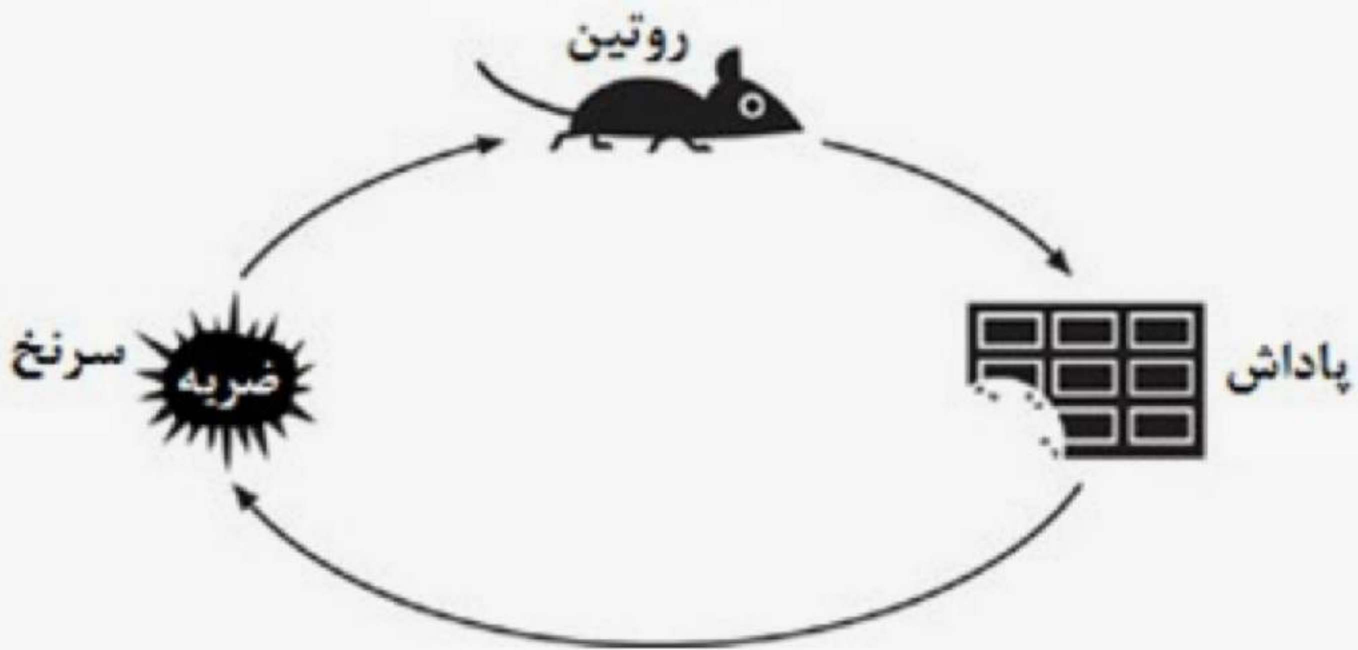
دانشمندان می‌گویند عادت‌ها به این دلیل به وجود می‌آیند که مغز مرتب به دنبال راه‌هایی است تا سعی و تلاش را کم کرده و در انرژی مصرفی صرفه‌جویی کند. اگر تمام کارها به خود مغز واگذار شوند، مغز سعی می‌کند تقریبا هر کار روتین و معمولی را به شکل یک عادت در آورد، چون عادت‌ها به ذهن ما اجازه می‌دهند اغلب اوقات تجزیه و تحلیل‌ها را کاهش دهد. این غریزه صرفه‌جویی، مزیت بزرگی است. یک مغز کارآمد به فضای کمتری نیاز دارد که باعث می‌شود مغز کوچکتر باشد و در نتیجه باعث می‌شود تولد نوزاد آسان‌تر شده و در نهایت مرگ و میر مادر و نوزاد کمتر شود. همچنین یک مغز کارآمدتر به ما این امکان را می‌دهد تا فکر کردن مداوم در مورد رفتارهای ابتدایی نظیر پیاده‌روی و انتخاب اینکه چه چیزی بخوریم را کنار بگذاریم و در نتیجه آن ما می‌توانیم انرژی ذهنی خود را صرف اختراع نیزه، سیستم‌های آبیاری و نهایتا هواپیما و بازی‌های ویدئویی کنیم. ولی حفظ کردن انرژی ذهنی، شمشیر دو لبه است، چون اگر نیروی مغز ما در زمان نامناسبی پایین بیاید، نمی‌توانیم متوجه چیزهای مهم نظیر مخفی شدن شکارچی پشت بوته‌ها یا اتومبیلی که با سرعت در حال حرکت است بشویم. بنابراین گانگالیون‌های پایه‌ای ما سیستم هوشمندی تعبیه کرده‌اند تا مشخص کنند چه موقع عادت‌ها کنترل اوضاع را به دست بگیرند. این چیزی است که هر زمان یک تکه رفتاری شروع شده یا پایان می‌یابد، رخ می‌دهد. برای اینکه ببینید این سیستم چگونه کار می‌کند، دوباره با دقت به نمودار

عادت عصب‌شناختی موش نگاه کنید. توجه کنید که در ابتدای مارپیچ، هنگامی که موش قبل از اینکه دیواره شروع به حرکت کند، صدای کلیک را می‌شنود و در پایان، هنگامی که شکلات را می‌یابد، فعالیت مغزی جهش می‌یابد.



این جهش‌ها روشی هستند که توسط آنها مغز تعیین می‌کند چه موقع کنترل یک عادت را به دست بگیرد و چه موقع از عادتی استفاده کند. مثلا برای یک موش مشکل است که از پشت دیواره تشخیص دهد داخل یک مارپیچ آشناست یا درون یک کابینت که بیرون آن گربه‌ای کمین کرده است. مغز برای رسیدگی به این عدم قطعیت، در ابتدا که یک عادت به دنبال چیزی مثل یک سرنخ می‌گردد تا نشان دهد از کدام الگو باید استفاده کند، انرژی زیادی را صرف می‌کند. اگر موش از پشت دیواره صدای

کلیک بشنود، می‌داند که باید از عادت مارپیچ استفاده کند و اگر صدای میو بشنود، الگوی متفاوتی را انتخاب می‌کند و در پایان این فعالیت، هنگامی که جایزه ظاهر می‌شود، مغز خودش را بیدار می‌کند و مطمئن می‌شود هر چیزی همانطور که انتظار می‌رفته پیش آمده است. این فرایند درون مغز ما یک چرخه سه مرحله‌ای است. اول یک سرنخ وجود دارد، عاملی که به مغز شما می‌گوید در حالت خودکار قرار بگیرد و از کدام عادت استفاده کند. بعد از آن روتین است که می‌تواند فیزیکی، ذهنی یا احساسی باشد. در نهایت پاداشی قرار دارد که به مغزتان کمک می‌کند تا بفهمد آیا چرخه خاصی ارزش آن را دارد که برای آینده به خاطر سپرده شود یا خیر:



چرخه عادت

به مرور زمان این چرخه - سرنخ، روتین، پاداش، سرنخ، روتین، پاداش - بیشتر و بیشتر خودکار می‌شود. سرنخ و پاداش با هم عجین می‌شوند تا اینکه یک حس قوی پیش‌بینی و تمایل به وجود می‌آید. در نهایت در یک آزمایشگاه دانشگاه ام. آی. تی یا در مسیر رفت‌وآمد خودتان، عادت متولد می‌شود.

***

عادت‌ها سرنوشت ما نیستند. همانطور که در دو فصل بعدی توضیح خواهیم داد، عادت‌ها می‌توانند نادیده گرفته شده، تغییر داده شده یا جایگزین شوند. ولی دلیل اینکه کشف چرخه عادت اینقدر مهم است، این است که این چرخه یک حقیقت اساسی را آشکار می‌کند: هنگامی که عادتی بروز می‌کند، مغز مشارکت کامل در تصمیم‌گیری را متوقف می‌کند و از کار و فعالیت شدید دست می‌کشد یا اینکه بر روی وظایف دیگری تمرکز می‌کند. بنابراین این الگو به طور خودکار آشکار می‌شود، مگر اینکه شما عمدا با عادت مبارزه کنید، مگر اینکه روتین‌های جدیدی پیدا کنید.

با این حال صرفا درک اینکه عادت‌ها چگونه کار می‌کنند، یعنی یاد گرفتن ساختار چرخه عادت، کنترل آنها را ساده‌تر می‌کند. زمانی که شما عادتی را به اجزایش ساده می‌کنید، می‌توانید با چرخ دنده‌ها ور بروید. آنا گریبیل، یک دانشمند ام. آی. تی که بسیاری از آزمایشات بیزال گانگالیا را سرپرستی کرده بود به من گفت: «ما آزمایش‌هایی انجام داده‌ایم که در آن به موش‌ها آموزش دادیم در یک مارپیچ آنقدر بدوند تا این کار تبدیل به یک عادت شود. بعد یک روز جایزه را در یک جای قدیمی خواهیم گذاشت و موش را هم می‌گذاریم و در کمال تعجب عادت‌های قدیمی بلافاصله دوباره بروز خواهند یافت.

عادت‌ها هیچ‌گاه واقعا ناپدید نمی‌شوند. آنها در ساختارهای مغز ما رمزگذاری می‌شوند و این مزیت بزرگی برای ما است، چون خیلی بد است که بعد از هر تعطیلاتی مجبور باشیم دوباره رانندگی یاد بگیریم. مسئله این است که مغز شما نمی‌تواند فرق بین عادت خوب و بد را تشخیص دهد و بنابراین اگر شما عادت بدی داشته باشید، این عادت همیشه برای سرنخ‌ها و پاداش‌های مناسب در کمین خواهد بود.

این مورد توضیح می‌دهد که برای مثال چرا ایجاد عادت‌های ورزشی یا تغییر آنچه که می‌خوریم اینقدر سخت است. هنگامی که به جای دویدن، یک کار عادی مثل نشستن روی مبل یا خوراکی خوردن هنگام عبور از جلوی باجه دونات فروشی را انجام می‌دهیم، آن الگوها برای همیشه در سر ما باقی می‌مانند. اگر چه با همان قانون، اگر یاد بگیریم که روتین‌های عصب‌شناختی جدیدی را ایجاد کنیم که آن رفتارها را تقویت کنند - اگر ما کنترل چرخه عادت را به دست بگیریم - می‌توانیم آن تمایلات بد را

به پس زمینه برانیم، همانطور که لیزا آلن توانست اینکار را بعد از سفرش به قاهره انجام دهد. و مطالعات نشان داده‌اند هنگامی که فردی الگوی جدیدی را ایجاد می‌کند، دویدن نرم یا نادیده گرفتن دونات‌ها مثل هر عادت دیگری خودکار می‌شود.

بدون چرخه عادت‌ها، مغز ما تحت فشار کارهای ظریف روزانه مغلوب شده و خاموش می‌شود. افرادی که گانگالیون‌های پایه‌ای آنها به خاطر صدمه یا بیماری آسیب دیده است، اغلب از نظر فکری فلج می‌شوند. آنها در انجام کارهای ساده‌ای نظیر باز کردن پنجره یا تصمیم‌گیری در مورد اینکه چه چیزی بخورند، مشکل دارند. آنها توانایی نادیده گرفتن جزییات بی اهمیت را از دست می‌دهند - برای مثال یافته یک تحقیق نشان داد که بیماران با گانگالیون‌های پایه‌ای صدمه دیده نمی‌توانند حالت‌های صورت نظیر ترس یا انزجار را تشخیص دهند، چون هیچ وقت مطمئن نیستند که روی کدام قسمت صورت تمرکز کنند. ما بدون گانگالیون‌های پایه‌ای‌مان، دسترسی به صدها عادتی که هر روز به آنها احتیاج داریم را از دست می‌دهیم. آیا امروز صبح برای تصمیم‌گیری در مورد اینکه اول بند کفش راست یا چپ‌تان را ببندید مکث کردید؟ آیا برای تصمیم‌گیری در مورد اینکه قبل یا بعد از دوش گرفتن مسواک بزنید مشکل داشتید؟

البته که مشکلی نداشتید. این تصمیم‌ها از روی عادت و بدون تلاش و زحمت گرفته می‌شوند. تا زمانی که گانگالیون‌های پایه‌ای ما دست نخورده باقی بمانند و سرنخ‌ها ثابت باشند، رفتارها بدون فکر کردن اتفاق می‌افتند. (هر چند که وقتی به تعطیلات می‌روید، ممکن است به شکل‌های متفاوتی لباس بپوشید یا دندان‌هایتان را در زمانی متفاوت با صبح عادی و روتین مسواک بزنید، بدون اینکه متوجه آن باشید.)

با این حال وابستگی مغز به کارهای عادی خودکار می‌تواند خطرناک باشد. عادت‌ها به همان اندازه که مفید هستند می‌توانند مضر باشند.

برای مثال یوجین را در نظر بگیرید. عادت‌ها بعد از دست دادن حافظه‌اش، زندگی را به او برگرداندند. سپس آنها دوباره همه چیز را از او گرفتند.

۳.

هر چه اسکوییر زمان بیشتر و بیشتری را با یوجین می‌گذراند، قانع می‌شد که بیمارش در حال یادگیری عادت‌های جدیدی است. تصاویر مغز یوجین نشان می‌دادند که گانگالیون‌های پایه‌ای او از صدمه‌ای که بر اثر التهاب ویروسی مغز وارد آمده رهایی یافته است. این دانشمند در این فکر بود که آیا ممکن است یوجین حتی با صدمه شدید مغزی هنوز بتواند از چرخه سرنخ-روتین-پاداش استفاده کند؟ آیا این فرایند قدیمی عصب‌شناختی می‌تواند توضیح دهد که چگونه یوجین قادر است اطراف بلوک پیاده‌روی کند و شیشه آجیل را در آشپزخانه پیدا کند؟

برای آزمایش این موضوع که آیا یوجین در حال کسب عادت‌های جدیدی بود یا خیر، اسکوییر آزمایشی را ترتیب داد. او شانزده شیئ متفاوت - تکه‌هایی از اسباب بازی‌های پلاستیکی با رنگ روشن - را برداشت و آنها را به مقواهای مستطیل شکلی چسباند. سپس آنها را به هشت جفت تقسیم کرد: گزینه آ و گزینه ب. در هر جفت یک تکه مقوا که به طور اتفاقی انتخاب شده بود، برچسبی داشت که در پایین آن چسبانده شده بود و روی آن نوشته شده بود: «صحیح.»

یوجین پشت میزی نشسته بود و به او یک جفت از این اشیاء را داده بودند و از او خواستند که یکی را انتخاب کند. سپس به او گفتند گزینه‌ای را که انتخاب کرده برگرداند تا ببینند آیا در زیر آن برچسب «صحیح» وجود دارد یا خیر. این یک روش رایج برای اندازه‌گیری حافظه است. از آنجایی که فقط شانزده شیئ وجود دارند و همیشه به همان شکل هشت جفتی ارائه می‌شوند، اغلب افراد بعد از چند دور به خاطر می‌سپرند که کدام موارد «صحیح» هستند. میمون‌ها می‌توانند بعد از هشت تا ده روز همه موارد «صحیح» را به خاطر بسپارند.

یوجین هر چند دفعه هم آزمایش را انجام می‌داد نمی‌توانست موارد «صحیح» را به خاطر بیاورد. او این آزمایش را برای ماهها هفته‌ای دو بار انجام داد و هر روز به چهل جفت از اشیاء نگاه می‌کرد.

بعد از چند هفته، در ابتدای آزمایش، محققی از او پرسید: «میدانی چرا امروز اینجا هستی؟»

یوجین گفت: «فکر نمی‌کنم بدانم.»

- «من میخواهم اشیایی رو به تو نشان بدهم. میدانی چرا؟»

یوجین اصلا نمی‌توانست جلسات قبلی را به خاطر بیاورد: «آیا قرار است من آنها را برای شما توصیف کنم یا بگویم که به چه دردی می‌خورند؟»

همانطور که هفته‌ها می‌گذشتند عملکرد یوجین بهتر می‌شد. بعد از بیست و هشت روز آموزش، یوجین در ۹۵ درصد موارد گزینه درست را می‌گفت. بعد از یک آزمایش، یوجین در حالی که از موفقیت خودش گیج شده بود، به محقق نگاه کرد و پرسید: «من چطور این کار را انجام می‌دهم؟»

- «به من بگو الان در سرت چه می‌گذرد؟ آیا به خودت می‌گویی یادم می‌آید این یکی را دیده ام؟»

یوجین گفت: «نه.» و در حالی که به سرش اشاره می‌کرد گفت: «آن تقریبا اینجا یا جای دیگری است و دستم خودش به سمت آن (شیئ) می‌رود.»

با این حال این موضوع برای اسکوییر کاملا با عقل جور در می‌آمد. یک کار روتین وجود داشت: او یک شیئ را انتخاب می‌کرد و نگاه می‌کرد تا ببینند آیا زیر آن برچسبی وجود دارد یا خیر، حتی اگر اصلا دلیلی نداشت، میل شدیدی داشت به اینکه مقوا را برگرداند. بعد از آن یک پاداش وجود داشت: رضایتی که بعد از پیدا کردن برچسب و اعلام «صحیح» به او دست می‌داد. در نهایت یک چرخه عادت بوجود آمد.



چرخه عادت یوجین

اسکوییر برای اینکه مطمئن شود این الگو واقعا یک عادت است، یک آزمایش دیگر را ترتیب داد. او هر شانزده شیئ را برداشت و همه را هم زمان روبروی یوجین قرار داد و از یوجین خواست تا اشیای «صحیح» را روی هم قرار دهد. یوجین اصلا نمی‌دانست از کجا شروع کند و پرسید: «محض رضای خدا! چطور باید این را به خاطر بیاورم؟» . یوجین دستش را به سمت یک شیئ دراز کرد و می‌خواست آن را برگرداند. مسئول آزمایش جلوی او را گرفت و گفت: «نه!» کاری که از یوجین خواسته شده بود این بود که او اشیاء را روی هم قرار دهد. چرا او سعی داشت آنها را برگرداند؟

یوجین گفت: «فکر می‌کنم این فقط یک عادت است.»

یوجین نتوانست این کار را انجام دهد. وقتی اشیاء خارج از زمینه چرخه عادت به او ارائه می‌شدند، مفهومی برای او نداشتند.

این همان مدرکی بود که اسکوییر به آن نیاز داشت. آزمایش‌ها نشان می‌دادند که یوجین این توانایی را دارد که عادت‌های جدیدی کسب کند، حتی زمانی که این عادت‌ها در ارتباط با وظایف یا اشیایی بودند که او بیشتر از چند ثانیه نمی‌توانست آنها را به خاطر بیاورد. این توضیحی بود برای اینکه چگونه یوجین می‌توانست هر روز صبح به پیاده‌روی برود. سرنخ‌ها - درخت‌های مشخصی در تقاطع‌ها یا محل قرارگیری صندوق‌های پست بخصوصی - هر دفعه که او بیرون می‌رفت یک جور بودند، بنابراین اگرچه او نمی‌توانست خانه‌اش را تشخیص بدهد، عادت‌هایش همیشه او را به سمت در جلویی راهنمایی کرده و بر می‌گرداندند. همچنین این توضیحی بود برای اینکه چرا یوجین سه یا چهار بار در روز صبحانه می‌خورد، حتی اگر گرسنه نبود. تا زمانی که سرنخ درست حاضر بود - مثل رادیوی او یا نور صبحگاهی از لای پنجره - او به طور خودکار کارهایی را که گانگالیون‌های پایه‌ای‌اش به او دیکته می‌کردند انجام می‌داد.

نکته دیگر آنکه تعداد خیلی زیادی عادت‌های دیگری در زندگی یوجین وجود داشتند که هیچ کس متوجه آنها نشده بود، مگر زمانی که شروع به جستجوی آنها کردند. برای مثال دختر یوجین اغلب برای سر زدن به خانه او می‌آمد. او در اتاق نشیمن کمی با پدرش صحبت می‌کرد، سپس به آشپزخانه

می‌رفت تا مادرش را ببیند و سپس در حالی که دستش را برای خداحافظی تکان می‌داد خانه را ترک می‌کرد و بیرون می‌رفت. زمانی که دختر یوجین می‌رفت، یوجین مکالمه‌اش با دخترش را از یاد می‌برد و عصبانی می‌شد - چرا او بدون حرف زدن داشت می‌رفت؟ - و بعد فراموش می‌کرد که چرا خودش ناراحت بوده است. ولی عادت هیجانی شروع شده بود و به همین دلیل عصبانیتش ادامه می‌یافت و شدت می‌یافت و این فراتر از آن بود که یوجین بتواند درکش کند و خودش را به شکلی نشان می‌داد. بورلی به من گفت: «گاهی اوقات او روی میز می‌کوبید و یا ناسزا می‌گفت و اگر دلیلش را از او می‌پرسیدی می‌گفت: «نمی دانم ولی عصبانی هستم.» او به ماشین لگد می‌زد یا به هر کسی که وارد اتاق می‌شد نیش و کنایه می‌زد. سپس بعد از چند دقیقه لبخند می‌زد و در مورد آب و هوا صحبت می‌کرد. بورلی می‌گفت: «مثل این بود که وقتی عصبانیتش شروع می‌شد، می‌بایست تمامش کند.»

آزمایش جدید اسکوییر چیز دیگری را نیز نشان می‌داد: آن عادت‌ها به طور تعجب‌آوری ظریف بودند. اگر سرنخ یوجین به میزان خیلی کمی عوض می‌شد، عادت‌هایش از هم جدا می‌شدند. برای مثال چند دفعه او دور بلوک پیاده‌روی کرد و چیزی متفاوت بود - شهر در حال انجام تعمیرات خیابانی بود یا اینکه طوفان باد شاخه‌ها را به پیاده‌رو پرت کرده بود - یوجین گم می‌شد و فرقی نمی‌کرد که او چقدر به خانه نزدیک است، تا اینکه یک همسایه مهربان راه خانه‌اش را به او نشان می‌داد. اگر دختر یوجین ده ثانیه قبل از بیرون رفتن با او صحبت می‌کرد، عادت عصبانیتش اصلا دیده نمی‌شد. آزمایش‌های اسکوییر با یوجین، با اثبات اینکه یادگیری و انتخاب‌های ناخوداگاه بدون اینکه چیزی در مورد درس یا تصمیم‌گیری به خاطر بیاوریم امکان‌پذیر هستند، یک بار و برای همیشه در فهم و درک جامعه علمی از اینکه مغز چگونه کار می‌کند، انقلابی بوجود آوردند[۳]. یوجین نشان داد که عادت‌ها به اندازه حافظه و منطق، ریشه و اساس نحوه رفتار ما هستند. ممکن است ما تجاربی که عادت‌های ما را به وجود می‌آورند را به خاطر نیاوریم، ولی زمانی که آنها در مغزمان ذخیره می‌شوند، اغلب بدون اینکه خودمان بفهمیم بر نحوه عملکرد ما تاثیر می‌گذارند.

***

از زمانی که اولین مقاله اسکوییر در مورد عادت‌های یوجین منتشر شد، علم شکل‌گیری عادت به

شدت توسعه یافته و تبدیل به یک رشته تحصیلی مهم شده است. محققان در دوک، هاروارد، یو سی ال ای، یال، یو اس سی، پرینستون، دانشگاه پنسیلوانیا، و در دانشگاه‌هایی در انگلستان، آلمان، و هلند و همچنین گروهی از دانشمندان که برای شرکت پراکتر اند گمبل، مایکروسافت، گوگل، و صدها شرکت دیگر کار می‌کردند، بر روی فهمیدن عصب‌شناسی و روانشناسی عادت‌ها، قوت و ضعف‌های آنها و اینکه چرا به وجود می‌آیند و چگونه می‌توانند تغییر کنند، تمرکز کرده‌اند.

محققان یاد گرفته‌اند که سرنخ‌ها می‌توانند تقریبا هر چیزی باشند، از یک محرک بصری نظیر تکه آب نبات یا تبلیغ تلویزیونی گرفته تا یک مکان خاص، یک هیجان، ترتیبی از افکار، یا همراهی با افراد به خصوص. روتین‌ها می‌توانند به طرز باور نکردنی پیچیده یا فوق‌العاده ساده باشند (بعضی عادت‌ها نظیر آنهایی که به هیجان‌ها ارتباط می‌یابند، در کسری از ثانیه اندازه‌گیری می‌شوند) . جایزه‌ها می‌توانند از غذا یا دارو که باعث احساس‌های فیزیکی می‌شوند تا پاداش‌های هیجانی نظیر احساس غروری که از تحسین یا خودستایی به انسان دست می‌دهد، باشند.

همانند هر آزمایش دیگری، محققان بازتاب‌هایی از اکتشافات اسکوییر با یوجین را دیده‌اند: عادت‌ها قدرتمند اما ظریف هستند. آنها می‌توانند خارج از آگاهی ما ظاهر شوند یا اینکه بطور عمدی طراحی شوند. آنها اغلب بدون اجازه رخ می‌دهند، ولی می‌تواند با دستکاری قسمت‌هایی از آنها تغییر شکل داده شوند. آنها به زندگی، خیلی بیشتر از آنکه متوجه آن شویم شکل می‌دهند - در حقیقت آنها آنقدر قوی هستند که باعث می‌شوند مغز ما برای دفع هر چیز دیگری از جمله عقل سلیم به آنها متکی باشد.

برای مثال در یک مجموعه از آزمایش‌ها، محققان نشنال اینستیتو راجع به سوء مصرف الکل و اعتیاد به الکل، به موش‌ها آموزش دادند تا در پاسخ به سرنخ‌های خاصی اهرم‌هایی را فشار دهند تا اینکه این رفتار تبدیل به عادت شد. همیشه به این موش‌ها با غذا جایزه داده می‌شد. سپس دانشمندان غذا را به سمی آغشته کردند، تا جایی که این حیوانات به شدت مریض می‌شدند یا اینکه کف مسیر را به جریان برق وصل می‌کردند تا وقتی موش‌ها به سمت جایزه‌شان حرکت می‌کنند، شوکی به آنها وارد شود. این موش‌ها می‌دانستند که غذا و یا قفس خطرناک هستند - هنگامی به آنها قرص‌های غذای سمی درون یک کاسه داده می‌شد یا قطعات برق گرفته کف مسیر را می‌دیدند، دور می‌ایستادند. با این حال وقتی

سرنخ‌های قدیمی‌شان را می‌دیدند، بدون فکر کردن اهرم را فشار می‌دادند و غذا را می‌خوردند، یا اینکه روی مسیر راه می‌رفتند، حتی اگر استفراغ می‌کردند یا به خاطر جریان برق می‌پریدند. این عادت آنچنان نهادینه شده بود که موش‌ها نمی‌توانستند جلوی خودشان را بگیرند.

پیدا کردن مورد مشابه در دنیای انسان‌ها مشکل نیست. برای مثال غذای آماده (فست فود) را در نظر بگیرید. منطقی است که وقتی بچه‌ها شدیدا گرسنه هستند و بعد از یک روز طولانی در حال رانندگی به سمت خانه هستید، همین یک دفعه جلوی مکدونالد یا برگر کینگ توقف کنید. غذاها قیمت پایینی دارند و مزه خوبی دارند. از اینها که بگذریم مقداری گوشت فراوری شده، سیب زمینی سرخ‌شده نمکی و نوشابه قند دار میزان نسبتا کمی برای سلامتی مضر هستند، درست است؟ اینطور نیست که همیشه این کار را بکنیم.

اما عادت‌ها بدون اجازه ظاهر می‌شوند. مطالعات نشان می‌دهند که خانواده‌ها معمولا نمی‌خواهند غذای حاضری (فست فود) را به طور مرتب بخورند. چیزی که اتفاق می‌افتد این است که الگوی یک بار در ماه به آهستگی به الگوی یک بار در هفته و سپس دو بار در هفته تبدیل می‌شود - چون سرنخ‌ها و پاداش، ها عادت را به وجود می‌آورند - تا زمانی که بچه‌ها به میزان ناسالمی همبرگر و سیب زمینی سرخ‌کرده می‌خورند. هنگامی که محققان در دانشگاه تگزاس نورث و یال سعی کردند بفهمند چرا خانواده‌ها به تدریج میزان مصرف فست فودشان را افزایش می‌دهند، مجموعه‌ای از سرنخ‌ها و پاداش‌ها را یافتند که بیشتر مشتریان اصلا نمی‌دانستند رفتارهایشان را تحت تاثیر قرار می‌داده‌اند. آنها چرخه عادت را کشف کردند.

برای مثال همه شعبه‌های مکدونالد یک جور به نظر می‌رسند - این شرکت سعی می‌کند معماری مغازه‌ها و چیزهایی که کارکنان به مشتریان می‌گویند را استاندارد کند، بنابراین هر چیزی یک سرنخ ثابت و روشی برای تحریک روتین‌های غذا خوردن ماست. غذاها در بعضی رستوران‌های زنجیره‌ای به طور ویژه‌ای مهندسی می‌شوند تا پاداش‌های فوری بدهند - برای مثال سیب زمینی سرخ‌کرده‌ها طوری طراحی می‌شوند که وقتی به زبانتان می‌خورند شروع به تجزیه شدن کنند تا اینکه با سرعت هر چه بیشتر مقداری نمک و چربی را به زبانتان منتقل کنند و این امر باعث فعال شدن مراکز لذت شما و

قفل شدن مغزتان در این الگو می‌شود. همه اینها برای محکم کردن چرخه عادت بهترین هستند. با این وجود، حتی این عادت‌ها ظریف هستند. هنگامی که رستوران فست فودی تعطیل می‌شود، خانواده‌هایی که قبلا در آنجا غذا می‌خوردند، اغلب به جای اینکه به دنبال مکان جایگزینی بگردند، شروع به غذا خوردن در خانه می‌کنند. حتی تغییرات کوچکی می‌تواند باعث خاتمه این الگو شود. ولی از آنجایی که وقتی این چرخه‌های عادت بزرگ می‌شوند، ما تشخیص‌شان نمی‌دهیم، از توانایی خودمان برای کنترل آنها غافل هستیم. بنابراین ما می‌توانیم با مشاهده سرنخ‌ها و پاداش‌ها، این روتین‌ها را تغییر دهیم.

۴.

زندگی یوجین تا سال ۲۰۰۰، یعنی هفت سال بعد از بیماری او به نوعی تعادل رسید. او گاهی پنج یا شش دفعه در روز چیزی را که می‌خواست می‌خورد. همسرش می‌دانست که تا زمانی که تلویزیون روی کانال هیستوری (شبکه تاریخ) تنظیم است، یوجین روی صندلی راحتی اش آرام می‌نشیند و صرف نظر از اینکه تکرار برنامه یا اخبار پخش می‌شود، آن را تماشا می‌کند. او نمی‌توانست فرق بین آنها را تشخیص دهد.

با این وجود هر چه یوجین پیرتر می‌شد، عادت‌هایش بیشتر بر روی زندگی او تاثیر منفی می‌گذاشتند. او کم تحرک بود، گاهی برای ساعت‌ها تلویزیون تماشا می‌کرد، چون اصلا از برنامه‌ها خسته نمی‌شد. پزشکانش نگران سلامت قلبی او شده بودند. دکترها به بورلی گفتند که رژیم سفت و سختی از غذاهای سالم برای او در نظر بگیرد. بورلی تلاش خودش را می‌کرد، ولی خیلی سخت می‌شد چیزهایی را که او می‌خورد و یا تعداد دفعات غذا خوردن او را عوض کرد. یوجین هیچ وقت تذکرهای بورلی را به خاطر نمی‌آورد.

حتی اگر یخچال پر از میوه و سبزی بود، یوجین آنقدر می‌گشت تا گوشت و تخم مرغ پیدا کند. این کار روتین او بود و هر چه یوجین پیرتر می‌شد، استخوان‌هایش شکننده‌تر می‌شدند. دکترها می‌گفتند او هنگام پیاده‌روی می‌بایست بیشتر مراقب باشد، اما یوجین در ذهن خودش بیست سال جوانتر بود و

هیچوقت یادش نمی‌ماند که با دقت راه برود.

اسکوییر به من گفت: «تمام زندگی‌ام مجذوب حافظه بوده‌ام. سپس ای پی (یوجین) را ملاقات کردم و دیدم چقدر زندگی می‌تواند غنی باشد، حتی اگر شما آن را به خاطر نیاورید. حتی وقتی که خاطرات از بین رفته باشند، مغز این توانایی شگفت‌انگیز را دارد که خوشحالی را پیدا کند. مشکل می‌شود این توانایی را متوقف کرد، هر چند که در نهایت این قابلیت به ضرر یوجین کار کرد.»

همانطور که یوجین پیرتر می‌شد، بورلی سعی می‌کرد از چیزهایی که در مورد عادت‌ها فهمیده بود استفاده کند تا به یوجین کمک کند برای خودش مشکل درست نکند. او فهمید که می‌تواند مدار بعضی از الگوها را با قرار دادن سرنخ‌های جدید کوتاه کند. اگر بورلی گوشت توی یخچال نگه نمی‌داشت، یوجین صبحانه ناسالم و به دفعات نمی‌خورد. وقتی که او سالاد کنار صندلی یوجین می‌گذاشت، یوجین گاهی مقدار کمی از آن را می‌خورد و هنگامی که خوردن یک وعده غذایی برای او تبدیل به یک عادت شد، دیگر توی آشپزخانه دنبال خوراکی نمی‌گشت. رژیم غذایی او به تدریج بهبود یافت.

با همه این تلاش‌ها، سلامتی یوجین همچنان رو به افول بود. یک روز بهاری یوجین مشغول تماشای تلویزیون بود که ناگهان فریاد زد. بورلی دوید و دید که او به سینه‌اش چنگ می‌زند. بورلی به آمبولانس تلفن کرد. در بیمارستان، دکترها یک حمله قلبی خفیف را تشخیص دادند. تا آن زمان درد از بین رفته بود و یوجین در تقلا بود تا از روی صندلی چرخدارش بلند شود. آن شب یوجین مرتب تلاش می‌کرد تا کابل‌های تجهیزاتی را که به او وصل بود از سینه‌اش جدا کند تا بتواند غلت زده و بخوابد. زنگ‌های خطر به صدا در می‌آمدند و پرستارها توی اتاق می‌دویدند. آنها سیم‌ها را در جای خود قرار می‌دادند و به او می‌گفتند اگر به سر و صدا کردن ادامه دهد او را به تخت می‌بندند و به این طریق سعی می‌کردند او را از ور رفتن با سنسورها باز دارند. هیچ کدام از این کارها فایده‌ای نداشت. به محض اینکه این تهدیدها عنوان می‌شدند، یوجین آنها را فراموش می‌کرد.

دختر یوجین به یک پرستار گفت سعی کند تا در مورد تمایل یوجین به بی‌حرکت ماندن از او تعریف کند و هر بار یوجین را دید، آن را تکرار کند. دختر یوجین، کارول رایز، به من گفت: «می دانید، می‌خواستیم از غرور او در این مسئله استفاده کنیم. ما به او می‌گفتیم اوه بابا، با نگهداشتن این چیزها در جای

خودشان، شما دارید کار واقعا مهمی برای علم انجام می‌دهید.» پرستارها به یوجین محبت می‌کردند و یوجین خیلی این کار را دوست داشت. بعد از چند روز هر کاری از او می‌خواستند انجام می‌داد. یک هفته بعد یوجین به خانه برگشت.

سپس در پاییز ۲۰۰۸ هنگام راه رفتن در اتاق پذیرایی، پای یوجین به یک برآمدگی نزدیک شومینه گیر کرد و افتاد و ران پایش شکست. در بیمارستان، اسکوییر و گروهش نگران بودند که یوجین به شدت وحشت کند، چون او اصلا یادش نمی‌آمد که کجا بوده است. بنابراین کنار تخت او یادداشت‌هایی گذاشتند که توضیح می‌داد چه اتفاقی افتاده است و عکس فرزندانش را نیز روی دیوار چسباندند. بچه‌ها و همسر یوجین هر روز به او سر می‌زدند.

با این وجود، یوجین هیچ وقت نگران نشد. او هیچ‌گاه نپرسید که چرا توی بیمارستان است. اسکوییر گفت: «به نظر می‌رسید که او با همه بلاتکلیفی که در آن موقعیت وجود داشت، کنار آمده بود. پانزده سال از زمانی که حافظه‌اش را از دست داده بود می‌گذشت. انگار بخشی از مغز او می‌دانست چیزهایی وجود دارد که او هیچوقت نمی‌تواند آنها را درک کند و مشکلی با این قضیه نداشت.»

بورلی هر روز به بیمارستان می‌آمد. او می‌گفت: «من زمان زیادی را با او صحبت می‌کردم. به او می‌گفتم که دوستش دارم و در مورد بچه‌هایمان و زندگی خوبی که داشتیم با او صحبت می‌کردم. به عکس‌ها اشاره می‌کردم و می‌گفتم که چه قدر همه او را دوست دارند. پنجاه و هفت سال بود که ما با هم ازدواج کرده بودیم و چهل و دو سال آن یک ازدواج واقعی و عادی و طبیعی بود. این کار بعضی وقت‌ها خیلی سخت بود، چون من خیلی دلم می‌خواست شوهرم همان شوهر سابق باشد. ولی حداقل می‌دانستم که او خوشحال است.»

چند هفته بعد دختر یوجین به ملاقات پدرش آمد. موقعی که او رسید، یوجین از او پرسید: «برنامه چیست؟» دختر یوجین با ویلچر او را به فضای چمن بیمارستان برد. یوجین گفت: «هوای خوبی است، اینطور نیست؟» دخترش در مورد بچه‌های خودش صحبت کرد و بچه‌ها با یک سگ بازی می‌کردند. دخترش فکر می‌کرد احتمالا بزودی یوجین می‌تواند به خانه بیاید. خورشید داشت پایین می‌رفت. او داشت آماده می‌شد تا یوجین را به داخل ببرد.

یوجین به دخترش نگاه کرد و گفت: «من شانس آورده‌ام که دختری مثل تو دارم.» دخترش غافلگیر شده بود. او نمی‌توانست آخرین باری که پدرش چنین حرف خوشایندی زده بود را به خاطر بیاورد. او به پدرش گفت: «من هم خوش شانسم که تو پدر من هستی.» یوجین گفت: «خدای من، چه روز قشنگی است. نظرت راجع به هوا چیست؟»

آن شب در ساعت یک صبح، تلفن بورلی زنگ خورد. دکتر به بورلی گفت که یوجین حمله قلبی شدیدی کرده و کارکنان هر کاری که ممکن بوده کرده‌اند، اما نتوانسته‌اند نجاتش دهند. او مرده بود. بعد از مرگ او یادش توسط محققان گرامی داشته شد و تصاویر مغزش در صدها آزمایشگاه و مدرسه پزشکی مورد مطالعه قرار گرفت.

بورلی به من گفت: «می دانم که اگر می‌دانست چقدر به علم کمک کرده واقعا احساس غرور می‌کرد. او یک بار، کمی بعد از آن که ازدواج کردیم به من گفت دلش می‌خواهد کار مهمی در زندگیش بکند، کاری که واقعا مهم باشد و او این کار را کرد. فقط هیچ کدام از آن کارها را یادش نمی‌آمد.»

فصل ۲: مغز مشتاق؛ چگونه عادت‌های جدید ایجاد کنیم

۱.

یک روز در اوایل دهه ۱۹۰۰، یکی از دوستان قدیمی کلود سی. هاپکینز، مدیر برجسته آمریکایی، با یک ایده کاری جدید به نزد او آمد. این دوست محصول شگفت‌انگیزی را درست کرده بود که آنطور که خودش می‌گفت، خیلی پرفروش می‌شد. این محصول یک خمیردندان و ترکیبی نعنایی و کف کننده به نام «پپسودنت (Pepsodent)» بود. چند سرمایه گذار نامطمئن وجود داشتند - یکی از آنها یک سری معاملات شکست خورده املاک داشت؛ دیگری آنطور که شایع شده بود، با اراذل و اوباش ارتباط داشت - ولی این دوست قدیمی وعده می‌داد که این معامله، کار بزرگی از آب درآید. به شرط آنکه هاپکینز موافقت نماید در طراحی یک فعالیت تبلیغاتی به او کمک کند.

در آن زمان هاپکینز در راس یک صنعت در حال شکوفایی بود که چند دهه قبل به سختی وجود داشت: تبلیغات. هاپکینز مردی بود که آمریکایی‌ها را متقاعد کرده بود نوشیدنی شلیتز را بخرند، با این ادعا که این شرکت با بخار تازه شیشه‌های آنها را تمیز می‌کند، در حالی که این نکته را ذکر نمی‌کرد که همه شرکت‌های دیگر هم دقیقا از همان شیوه استفاده می‌کنند. او میلیون‌ها زن را به خرید صابون پالمولیو ترغیب کرده بود، با این ادعا که کلئوپاترا هم خودش را با این صابون می‌شسته است، با وجود اینکه تاریخ‌دانان خشمگین، تظاهرات تندی به خاطر این مسئله به راه انداخته بودند. او پافد ویت (گندم بو داده) را با گفتن اینکه «این محصول از تفنگ شلیک می‌شود» ، تا زمانی که دانه‌ها «هشت برابر اندازه طبیعی» پف می‌کنند، مشهور کرد. او بسیاری از محصولات که قبلا ناآشنا بودند - کواکر اوتز، گود یر تایرز، جاروی فرش بیسل، گوشت و لوبیای ون کمپ - را تبدیل به نام آشنا و مشهوری کرده بود. و در این کار، آنقدر ثروتمند شده بود که در کتاب پرفروش زندگی نامه‌اش، زندگی من در تبلیغات، قسمت‌های خیلی زیادی را به مشکلات خرج کردن این همه پول اختصاص داده بود. کلود هاپکینز بیشتر از همه به خاطر یک مجموعه قوانین ابداعی‌اش که توضیح می‌داد چگونه عادت‌های جدید در میان مشتریان ایجاد کنیم، مشهور بود. این قوانین صنایع را متحول کرده و نهایتا در میان فروشندگان،

کسانی که طرفدار اصلاح آموزش و پرورش بودند، حرفه ای‌های سلامت عمومی، سیاستمداران و مدیران عامل مرسوم شدند. حتی امروزه قوانین هاپکینز همه چیز را، از اینکه ما چگونه وسایل نظافتی می‌خریم تا ابزارهایی که دولت برای ریشه کنی بیماری‌ها استفاده می‌کند، تحت تاثیر قرار می‌دهند. این قوانین، اساس ایجاد هر روتینی هستند. با این حال وقتی دوست قدیمی هاپکینز به خاطر پپسودنت پیش او آمد، این مرد تبلیغات، علاقه چندانی نشان نداد. اینکه سلامت دندانی آمریکایی‌ها به شدت در حال بدتر شدن بود، بر کسی پوشیده نبود. چون کشور ثروتمندتر شده بود، مردم شروع به خریدن مقادیر بیشتری محصولات قندی و غذاهای فرآوری شده کرده بودند. هنگامی که دولت شروع به اعزام مردان به جنگ جهانی اول کرد، تعداد بسیار زیادی از افراد گماشته شده دندان‌های فاسدی داشتند، آنچنان که مقامات می‌گفتند بهداشت دندانی ضعیف، یک خطر ایمنی در سطح ملی است.

با همه این حرف‌ها، همانطور که هاپکینز هم می‌دانست فروش خمیردندان یک خودکشی مالی است. همان موقع تعداد خیلی زیادی از فروشندگان دوره‌گرد بودند که از این خانه به آن خانه می‌رفتند و اکسیرها و پودرهای دندان مشکوکی را می‌فروختند و اکثرشان هم ورشکسته می‌شدند.

مشکل این بود که تقریبا هیچ کس خمیردندان نمی‌خرید، چون با وجود مشکلات دندانی در سطح کشوری، تقریبا هیچ کس دندان‌هایش را مسواک نمی‌زد.

بنابراین هاپکینز در مورد پیشنهاد دوستش کمی فکر کرد و بعد پیشنهادش را رد کرد. او گفت که صابون‌ها و غلات صبحانه را می‌پذیرد. هاپکینز در زندگینامه‌اش این طور توضیح می‌دهد: «به نظر من هیچ راهی برای آموزش عوام در زمینه نظریه‌های فنی خمیردندان وجود نداشت.» با این حال دوست او مصر بود. او دوباره و دوباره برگشت و به هاپکینز که مرد بسیار مغروری بود التماس می‌کرد، تا اینکه بالاخره این مرد تبلیغات تسلیم شد.

هاپکینز می‌نویسد: «من بالاخره قبول کردم این کار تبلیغاتی را به راه بیاندازم، به شرط آنکه او شش ماه به من امکان این را بدهد که سهامش را مسدود کنم.» دوست او قبول کرد.

این عاقلانه‌ترین تصمیم مالی زندگی هاپکینز بود.

در عرض پنج سال از آن شراکت، هاپکینز پپسودنت را تبدیل به یکی از شناخته شده‌ترین محصولات

روی کره زمین کرد و علاوه بر آن، کمک کرد عادت مسواک زدن در سراسر آمریکا با سرعت شگفت‌آوری رواج یابد. بزودی همه از شرلی تمپل گرفته تا کلارک گیبل در مورد «لبخند پپسودنت» خودشان با افتخار حرف می‌زدند. تا سال ۱۹۳۰، پپسودنت در چین، جنوب آفریقا، برزیل، آلمان و تقریبا هر جای دیگری که هاپکینز می‌توانست حق تبلیغات را خریداری کند فروخته شد. یک دهه بعد از اولین فعالیت تبلیغاتی پپسودنت، نظرسنجی‌ها نشان داد که مسواک زدن برای بیشتر از نیمی از جمعیت آمریکایی‌ها تبدیل به یک تشریفات شده است. هاپکینز کمک کرده بود تا مسواک زدن تبدیل به یک فعالیت روزانه شود.

هاپکینز بعدها با افتخار می‌گفت که راز این موفقیت این بود که او یک نوع مشخص سرنخ و پاداش را پیدا کرده است که عادت خاصی را تغذیه می‌کند. این یک کیمیاگری فوق‌العاده قدرتمند است که حتی امروزه اصول ابتدایی آن مورد استفاده طراحان بازی‌های ویدئویی، شرکت‌های غذایی، بیمارستان‌ها و میلیون‌ها فروشنده در سراسر جهان قرار می‌گیرد. یوجین پاولی چرخه عادت را به ما آموخت، اما این کلود هاپکینز بود که به ما نشان داد عادت‌های جدید چگونه می‌توانند کاشته و بزرگ شوند.

پس هاپکینز دقیقا چه کاری انجام داد؟

او یک تمایل بوجود آورد و به نظر می‌رسد این تمایل باعث می‌شود سرنخ‌ها و پاداش‌ها موثر واقع شوند. آن تمایل همان چیزی است که چرخه عادت را قدرتمند می‌کند.

***

یکی از تاکتیک‌های مهم هاپکینز در طول دوره کاری اش این بود که محرک‌های ساده‌ای پیدا کند تا مصرف‌کنندگان متقاعد شوند هر روز از محصولات او استفاده کنند. برای مثال او کراکر اوتز را به عنوان صبحانه‌ای می‌فروخت که می‌توانست برای بیست و چهار ساعت انرژی تولید کند - منتها فقط در صورتی که هر روز صبح یک کاسه از آن را بخورید. او مواد نیرو بخشی را تبلیغ می‌کرد و می‌فروخت که معده، مفاصل، پوست بد و «مشکلات زنان» را درمان می‌کرد، منتها فقط در صورتی که دارو را اولین باری که علایم ظهور می‌کردند می‌خوردید. خیلی زود بعد از آن، صبح‌ها مردم با ولع شوربای جو دو سر می‌خوردند و هر موقع کمی احساس خستگی می‌کردند، بطری‌های کوچک قهوه‌ای را سر

می‌کشیدند، که اگر خوش شانس بودند حداقل یک بار در روز این اتفاق می‌افتاد.

بعد از آن برای فروش پپسودنت، هاپکینز به محرکی نیاز داشت که مصرف روزانه آن را توجیه کند. او به مطالعه توده‌ای از کتاب‌های مربوط به دندان پرداخت. او بعدها نوشت: «مطالعه خسته‌کننده‌ای بود، ولی در وسط یک کتاب دیدم که چیزی در مورد پلاک‌های بزاقی روی دندان ذکر شده بود که بعدها آن را «فیلم» نامیدم. این مطلب به من ایده جالبی داد. تصمیم گرفتم این خمیردندان را به عنوان خالق زیبایی تبلیغ کنم که آن فیلم ابرگونه را از بین می‌برد.» هنگام تمرکز بر روی فیلم دندان، هاپکینز این واقعیت را نادیده گرفته بود که همین فیلم همیشه دندان‌های مردم را پوشانده است و به نظر نمی‌رسد کسی را اذیت کرده باشد. شما هر چیزی که بخورید یا هر چقدر هم که دندان‌هایتان را مسواک بزنید، این فیلم به طور طبیعی روی دندان‌های شما به وجود می‌آید. مردم هیچ وقت توجه زیادی به آن نکرده بودند و دلیل خاصی وجود نداشت که این کار را بکنند: شما می‌توانید با خوردن یک سیب، کشیدن انگشت تان روی دندان‌ها، مسواک زدن یا چرخاندن شدید آب در دهان از شر آن خلاص شوید.

خمیردندان هیچ کمکی به حذف این فیلم نمی‌کرد. در واقع، یکی از محققان برجسته آن زمان گفت که همه خمیردندان‌ها - به خصوص- پپسودنت بی فایده‌اند.

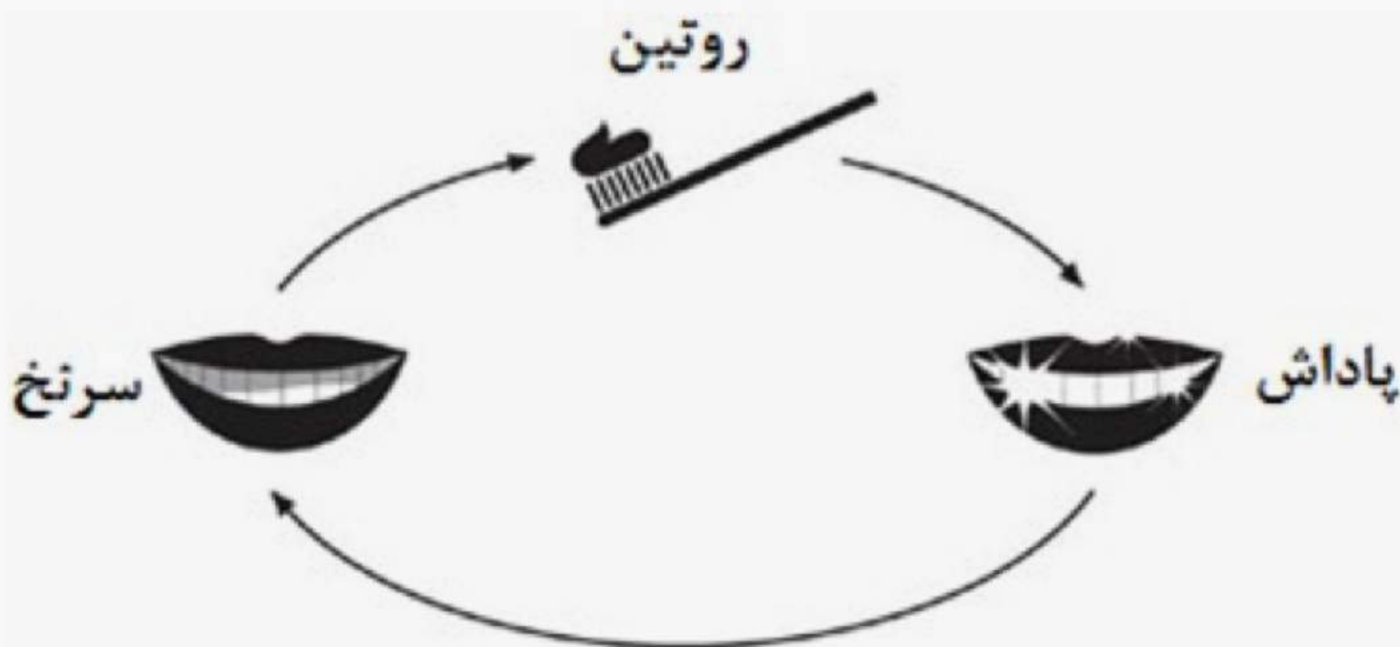
این مسئله باعث نشد هاپکینز از بهره برداری از این کشف صرف نظر کند. یکی از تبلیغ‌ها اینطور می‌گفت: «فقط زبان تان را روی دندان‌هایتان بکشید. احساس می‌کنید فیلمی روی آنها قرار دارد - این همان چیزی است که باعث می‌شود دندان‌هایتان بد رنگ به نظر برسند و باعث پوسیدگی می‌شود.»

تبلیغ دیگری در حالی که لبخندهای زیبا را نشان می‌داد اینطور می‌گفت: «توجه کنید که چند دندان زیبا در اطرافتان می‌بینید. میلیون‌ها زن از روش جدیدی برای تمیز کردن دندان‌هایشان استفاده می‌کنند. چرا یک زن باید فیلم کدری روی دندان‌هایش داشته باشد!»

نکته ظریف و زیرکانه این درخواست‌ها این بود که متکی بر یک سرنخ بودند - فیلم دندان - که در سراسر جهان وجود داشت و نمی‌شد آن را نادیده گرفت. اگر به کسی می‌گفتید که زبانش روی دندان‌هایش بکشد، این امکان وجود داشت که این شخص زبانش را روی دندان‌هایش بکشد و وقتی این کار را می‌کرد، احتمالا وجود فیلمی را احساس می‌کرد. هاپکینز سرنخی را پیدا کرد که ساده بود و

زمان خیلی زیادی بود که وجود داشت و خیلی آسان می‌شد از آن به عنوان محرکی استفاده کرد که باعث شود مردم به طور خودکار به آن پاسخ بدهند.

علاوه بر این‌ها، پاداش آنگونه که هاپکینز آن را تصور کرده بود، حتی فریبنده‌تر بود. از همه این‌ها که بگذریم کیست که نخواهد زیباتر باشد؟ چه کسی لبخند زیباتر نمی‌خواهد؟ بخصوص اینکه تنها کاری که لازم است بکنید این است که با پپسودنت یک مسواک سریع بزنید؟



تصور هاپکینز از چرخه عادت پپسودنت

بعد از فعالیت تبلیغاتی، یک هفته بی سر و صدا گذشت. بعد دو هفته. در هفته سوم، تقاضا به شکل انفجاری افزایش یافت. آنقدر سفارش پپسودنت زیاد بود که شرکت نمی‌توانست از عهده آن برآید. در عرض سه سال این محصول بین المللی شد و هاپکینز مشغول تبلیغات در اسپانیا، آلمان و چین بود. در عرض یک دهه، پپسودنت یکی از پرفروش‌ترین کالاها در تمام دنیا بود و بیش از سی سال، پرفروش‌ترین خمیردندان آمریکا باقی ماند[۴].

قبل از ظهور پپسودنت، تنها ۷ درصد آمریکایی‌ها در قفسه داروهایشان تیوب خمیردندان داشتند. یک دهه بعد از تبلیغات هاپکینز، این عدد به ۶۵ درصد جهش یافت. تا پایان جنگ جهانی دوم، نگرانی

ارتش در مورد دندان‌های سربازهای جدید کاهش یافته بود، چون تعداد خیلی زیادی از سربازها هر روز دندان‌هایشان را مسواک می‌زدند.

چند سال بعد از اینکه این محصول در قفسه‌ها ظاهر شد، هاپکینز اینطور نوشت: «من با پپسودنت میلیونها دلار پول درآوردم.» آن طور که خود او می‌گفت کلید این کار این بود که او «روانشناسی درست انسان را آموخته بود.» آن روانشناسی بر مبنای دو قانون اساسی بود:

اول، یک سرنخ ساده و مشخص پیدا کن.

دوم، پاداش‌ها را به طور واضح تعریف کن.

هاپکینز قول داد که اگر از این دو عنصر به درستی استفاده کنید، همانند جادویی عمل می‌کند. به پپسودنت نگاه کنید: او یک سرنخ را شناسایی کرده بود - فیلم دندان - و یک پاداش - دندان‌های زیبا - که میلیون‌ها نفر را متقاعد کرده بود یک تشریفات روزانه را شروع کنند. حتی امروزه قوانین هاپکینز جزء اصلی کتاب‌های بازاریابی و شالوده و اساس میلیون‌ها تبلیغات است.

و از همان اصول برای ایجاد هزاران عادت دیگر استفاده شده است - اغلب بدون اینکه مردم پی ببرند، به شکل خیلی مشابهی فرمول‌های هاپکینز را تبلیغ می‌کنند. برای مثال مطالعات در مورد افرادی که با موفقیت روتین‌های ورزشی جدیدی را آغاز کرده‌اند نشان می‌دهد که اگر آنها سرنخ خاصی را انتخاب کنند، مثلا به محض اینکه از سر کار به خانه رسیدند بدوند و یک پاداش مشخص، مثلا یک نوشیدنی یا تماشای تلویزیون در عصر بدون اینکه احساس گناه کنند، احتمال خیلی بیشتری وجود دارد که به آن برنامه پایبند بمانند. تحقیقات در مورد رژیم گرفتن می‌گوید که ایجاد عادت‌های جدید مستلزم سرنخ از قبل تعیین شده - نظیر طراحی فهرست غذا از قبل - و پاداش‌های ساده برای رژیم گیرنده‌هاست، وقتی که به برنامه‌شان وفادار بمانند.

هاپکینز نوشت: «به زمانی رسیده‌ایم که تبلیغات از بعضی جهات به مرتبه یک علم رسیده است. تبلیغات که زمانی یک قمار محسوب می‌شد، تحت یک هدایت مقتدر، تبدیل به یکی از مطمئن‌ترین فعالیت‌های کاری شده است.»

این حرف‌ها یک خودستایی مبالغه آمیزند. با این وجود به نظر می‌رسد که دو قانون هاپکینز کافی

نیستند. قانون سومی هم وجود دارد که برای ایجاد یک عادت می‌بایست به آن عمل شود - قانون خیلی ظریفی که خود هاپکینز هم بدون اینکه از وجودش آگاه باشد به آن تکیه می‌کرد. این قانون همه چیز را توضیح می‌دهد، از اینکه چرا سخت می‌شود یک جعبه دونات را نادیده گرفت تا اینکه چگونه یک دویدن نرم صبحگاهی می‌تواند تبدیل به یک روتین تقریبا بدون زحمت و تقلا شود.

۲.

دانشمندان و مدیران اجرایی بازاریابی شرکت پراکتر و گمبل در یک اتاق بدون پنجره کوچک، دور یک میز کهنه جمع شده بودند، در حالی که متن مصاحبه با زنی را می‌خواندند که صاحب نه عدد گربه بود تا اینکه بالاخره یکی از آنها چیزی را گفت که همه به آن فکر می‌کردند.

او گفت: «اگر ما اخراج شویم دقیقا چه اتفاقی می‌افتد؟ آیا نگهبان‌های امنیتی ظاهر می‌شوند و ما را به بیرون هدایت می‌کنند یا اینکه از قبل اخطارهایی را دریافت می‌کنیم؟»

رهبر گروه به نام درک استیمسون که زمانی در این شرکت، ستاره درحال پیشرفتی بود، به این خانم زل زد. استیمسون گفت: «نمی دانم.» موهای او به هم ریخته و چشم‌هایش خسته بود. او ادامه داد: «من هیچ وقت فکر نمی‌کردم اوضاع اینقدر خراب شود. آنها به من گفتند که اجرای این پروژه یک ترفیع است.»

سال ۱۹۹۶ بود و این گروه، علیرغم گفته‌های کلود هاپکینز تلاش می‌کرد بفهمد فرایند فروش یک کالا چگونه می‌تواند کاملا غیر علمی شود. همه آنها برای یکی از بزرگترین شرکت‌های کالاهای مصرفی بر روی زمین کار می‌کردند، این شرکت تولیدکننده چیپس سیب زمینی پرینگلز، روغن اولی، حوله کاغذی بونتی، لوازم آرایش کاورگرل، داون، داونی و دوراسل و همچنین تعداد خیلی زیادی از مارک‌های دیگر بود. «پی اند جی» تقریبا بیشتر از هر کسب‌وکار دیگری در روی زمین داده جمع می‌کرد و برای طراحی تبلیغات بازاریابی‌اش به روش‌های آماری پیچیده‌ای متکی بود. این شرکت به طرز باور نکردنی در کشف اینکه چگونه چیزها را بفروشد خوب و موفق بود. تنها در بازار شست و شوی لباس، محصولات پی اند جی از هر دو بار لباسشویی، یکی را می‌شست. سود این شرکت بیشتر از ۳۵

میلیارد دلار در سال بود.

با همه این اوصاف، گروه استیمسون که کار طراحی فعالیت تبلیغاتی برای یکی از خوش آتیه‌ترین محصولات جدید پی اند جی به آنها واگذار شده بود، در معرض شکست بود. این شرکت میلیون‌ها دلار صرف ساخت یک اسپری کرده بود که می‌توانست بوی بد را از تقریبا هر پارچه‌ای بگیرد. و این محققان در آن اتاق کوچک بدون پنجره اصلا نمی‌دانستند چگونه مردم را به خریدن این اسپری ترغیب کنند.

این اسپری در حدود سه سال قبل، هنگامی که یکی از شیمی‌دانان پی اند جی مشغول کار بر روی ماده‌ای به نام هیدروکسی پروپیل بتا سیکلودکسترین یا اچ پی بی سی دی در یک آزمایشگاه بود ساخته شد. این شیمیدان سیگاری بود. لباس‌های او معمولا مثل جا سیگاری بو می‌دادند. یک روز بعد از کار با اچ پی بی سی دی، وقتی به خانه رسید همسرش به او سلام کرد.

همسرش پرسید: «آیا سیگار را ترک کرده‌ای؟»

او مشکوک شد و گفت: «نه» . همسرش سال‌ها بود که برای ترک سیگار او را به ستوه آورده بود. این حرف همسرش به نظر مثل نوعی حقه روانشناسی معکوس می‌آمد.

همسرش گفت: «بوی دود سیگار نمی‌دهی، فقط همین!»

روز بعد او به آزمایشگاه برگشت و اچ پی بی سی دی را برای بوهای مختلفی امتحان کرد. بزودی او صدها شیشه کوچک حاوی پارچه‌هایی را داشت که بوهایی مثل سگ خیس، سیگار، جوراب‌های عرقی، غذای چینی، پیراهن‌های بوی رطوبت گرفته و حوله‌های کثیف را داشتند. وقتی او اچ پی بی سی دی را در آب قرار می‌داد و آن را روی یک نمونه اسپری می‌کرد، آن بو جذب مولکول‌های این ماده شیمیایی می‌شد. بعد از اینکه بخار خشک می‌شد، بو از بین رفته بود.

هنگامی که این شیمیدان یافته‌هایش را برای مدیران اجرایی پی اند جی توضیح داد، آنها در پوست خود نمی‌گنجیدند. برای سال‌ها تحقیقات انجام شده در مورد بازار گفته بودند که مشتریان به شدت به دنبال چیزی هستند که توسط آن از شر بوهای بد خلاص شوند - نه اینکه این ماده بو را بپوشاند، بلکه آنها را کاملا از بین ببرد. زمانی که گروهی از محققان با مصرف‌کنندگان مصاحبه کردند، دریافتند بسیاری از آنها بعد از یک شب مهمانی، بلوز یا شلوارهای‌شان را بیرون می‌گذارند. زنی می‌گفت: «وقتی به خانه

می‌رسم، لباس‌هایم مثل سیگار بو می‌دهند، اما من نمی‌خواهم هر بار که بیرون میروم به خشکشویی پول بدهم.»

پی اند جی که حس کرده بود فرصتی پیش آمده است، یک پروژه فوق سری را شروع کرد، برای اینکه اچ پی بی سی دی را به یک محصول قابل پیشرفت تبدیل کند. آنها میلیون‌ها دلار صرف کامل و بی نقص کردن فرمول کردند و در نهایت یک مایع بی رنگ و بی بو تولید کردند که می‌توانست تقریبا هر بوی بدی را از بین ببرد. دانش پشت این اسپری آنقدر پیشرفته بود که ناسا هم نهایتا وقتی از فضا بر می‌گشت برای تمیز کردن قسمت‌های داخلی سفینه‌ها از آن استفاده می‌کرد. بهترین قسمت داستان این بود که ساخت و تولید آن ارزان بود و لکه‌ای به جا نمی‌گذاشت و می‌توانست هر مبل بدبو، ژاکت قدیمی یا داخل هر اتومبیل بد بوی پر از لکی را کاملا بی بو کند. این پروژه، یک قمار بزرگ بود، ولی حالا پی اند جی مصمم بود که میلیاردها دلار بدست بیاورد البته اگر می‌توانستند تبلیغات بازاریابی درستی را اجرا کنند.

آنها تصمیم گرفتند این محصول را فبریز بنامند و از استیمسون که اعجوبه‌ای سی و یک ساله با پیش زمینه‌ای در ریاضی و روانشناسی بود خواستند تا رهبری گروه را به عهده بگیرد. استیمسون بلند و خوش تیپ بود و چانه قوی داشت و به غذاهای خوب و با کیفیت علاقمند بود. (او یک بار به یکی از همکارانش گفته بود: «ترجیح می‌دم بچه‌های من مواد مخدر مصرف کنند تا اینکه در مکدونالد غذا بخورند.») استیمسون قبل از ملحق شدن به پی اند جی، برای انتخاب سهام، پنج سال را روی مدل‌های ریاضی وال استریت کار کرده بود. هنگامی که او به سینسیناتی نقل مکان کرد که شعبه‌های اصلی پی اند جی هم در آنجا قرار داشتند، به او تلفن کردند تا در اداره خطوط مهم کاری از جمله نرم‌کننده پارچه بونس و ورقه‌های خشک‌کن داونی به آنها کمک کند. ولی فبریز با همه اینها فرق می‌کرد. این یک فرصت بود تا یک گروه کاملا جدید محصولات را راه‌اندازی کنند، تا به سبد خرید مشتری چیزی را اضافه کنند که قبل از آن هیچ وقت در آن نبوده است. تنها چیزی که استیمسون نیاز داشت این بود که بفهمد چگونه مصرف فبریز را تبدیل به یک عادت کند و به این نحو محصولات از توی قفسه‌ها پرواز می‌کردند (به سرعت خریداری می‌شدند) . این کار چقدر می‌توانست سخت باشد؟ استیمسون و همکارانش تصمیم گرفتند فبریز را در چند بازار مثل فینکس، سالت لیک سیتی و بویز به طور آزمایشی معرفی کنند. آنها به داخل این فروشگاه‌ها رفتند و نمونه‌هایی را به مردم دادند و از آنها

پرسیدند که آیا می‌توانند به در منزل‌شان هم بروند؟ در مدت دو ماه، آنها از صدها خانه بازدید کردند. اولین موفقیت بزرگ‌شان وقتی بود که یک جنگلبان را در فینکس ملاقات کردند. او خانم حدودا سی ساله‌ای بود که تنها زندگی می‌کرد. کار او به دام انداختن حیواناتی بود که از بیابان‌ها آمده و سرگردان بودند. او گرگ صحرایی، راکون و گاهی شیر کوهی می‌گرفت. و همچنین گندراسو، تعداد خیلی زیادی گندراسو که اغلب وقتی او آنها را می‌گرفت روی او ماده‌ای ترشح می‌کردند.

هنگامی که استیمسون و همکارانش در اتاق پذیرایی نشسته بودند، این جنگلبان به آنها گفت: «من مجردم و دلم میخواهد کسی را پیدا کنم و با او ازدواج کنم. من زیاد قار میذارم. منظورم این است که فکر می‌کنم جذابم. می‌دانید؟ من باهوشم و فکر می‌کنم برای ازدواج مورد خوبی هستم!» ولی او توضیح داد که چون همه چیز در زندگی‌اش بوی گندراسو می‌داد، زندگی او در هم ریخته بود. خانه، کامیون، لباس‌ها، چکمه‌ها، دست‌ها و پرده‌های خانه‌اش، حتی تختش بو می‌داد. او هر راهی را امتحان کرده بود. صابون‌ها و شامپوهای مخصوص می‌خرید، شمع می‌سوزاند و ماشین‌های گرانقیمت برای شامپو زدن فرش استفاده می‌کرد. هیچ کدام از این‌ها فایده‌ای نداشت.

این خانم به آنها گفت: «وقتی سر قرار هستم و بویی شبیه بوی گندراسو به مشامم می‌رسد، نسبت به آن حساس می‌شوم. ابتدا تعجب می‌کنم و با خودم می‌گویم آیا طرف مقابل بوی گندراسو را حس می‌کند؟ اگر او را به خانه بیاورم و او بخواهد برود چه؟ من سال گذشته چهار بار با مرد واقعا خوبی قرار گذاشتم، مردی که واقعا دوستش داشتم و برای مدت خیلی زیادی صبر کردم تا او را به خانه‌ام دعوت کنم. بالاخره او به آمد و همه چیز داشت خوب پیش می‌رفت. روز بعد او به من گفت که می‌خواهد رابطه را به هم بزند. او خیلی مودبانه این حرف را به من گفت، ولی من هنوز نمی‌دانم که آیا علت آن بو بود؟»

استیمسون گفت: «خوب من خیلی خوشحالم که شما این شانس را دارید که فبریز را امتحان کنید. نظرتان راجع به آن چیست؟»

آن خانم به استیمسون نگاه کرد. او به گریه افتاده بود وگفت: «من می‌خواهم از شما تشکر کنم. این اسپری زندگی من را عوض می‌کند.»

او بعد از دریافت نمونه‌هایی از فبریز به خانه رفته و مبل، پرده‌ها، قالیچه، ملافه تخت، شلوار جین و

یونیفورم و داخل اتومبیلش را اسپری زده بود. آن بطری تمام شد و بطری دیگری گرفت و همه چیز را اسپری زد.

او گفت: «از همه دوستانم خواستم به خانه‌ام بیایند. آنها دیگر بوی گندراسو را حس نمی‌کنند، بوی آن از بین رفته است.»

موقعی که او این حرف‌ها را گفت آنقدر گریه کرد که یکی از همکاران استیمسون برای اینکه او را آرام کند، شانه‌هایش را می‌مالید. آن خانم گفت: «خیلی از شما ممنونم. خیلی احساس آزادی می‌کنم. این محصول خیلی مهم است.»

استیمسون هوای داخل اتاق پذیرایی را بو کشید. او هیچ بویی حس نمی‌کرد. او با خودش فکر کرد، با این محصول پول کلانی به جیب خواهیم زد.

***

استیمسون و گروهش به شعبه‌های اصلی پی اند جی برگشتند و شروع به مرور تبلیغات بازاریابی که می‌خواستند به راه بیاندازند کردند. آنها به این نتیجه رسیدند که کلید اصلی برای فروش فبریز، انتقال حس رهایی بود که این جنگلبان حس کرده بود. آنها می‌بایست فبریز را به عنوان محصولی جای می‌دادند که به آنها امکان می‌داد خودشان را از شر هر بوی خجالت‌آوری خلاص کنند. همه آنها با قوانین هاپکینز، یا انسان دیسی (اینکارنیشن) مدرن که کتاب‌های درسی بازرگانی دانشگاه را پر کرده بود، آشنا بودند. آنها می‌خواستند تبلیغات‌شان ساده باشد: یک سرنخ مشخص پیدا کن و پاداش را به وضوح تعریف کن.

آنها دو تبلیغ تلویزیونی طراحی کردند. اولی زنی را نشان می‌داد که در مورد قسمت سیگار کشیدن یک رستوران صحبت می‌کرد. هر موقع که این زن در این قسمت غذا می‌خورد، کتش بویی شبیه سیگار می‌گرفت. دوستی به او می‌گوید که اگر او از فبریز استفاده کند، فبریز بو را از بین خواهد برد. سرنخ: بوی سیگار. پاداش: بوی برطرف شده از لباس‌ها. تبلیغ دوم زنی را نشان می‌داد که نگران سگش سوفی بود که همیشه روی مبل می‌نشست. این زن در حالی که فبریز را در دستش گرفته می‌گوید: «سوفی همیشه بوی سوفی می‌دهد، ولی با فبریز مبلمانم بوی او را نمی‌دهد.» سرنخ: بوی حیوانات

خانگی که برای هفتاد میلیون نفری که در خانه‌شان حیوان نگه می‌داشتند چیز آشنایی بود. پاداش: خانه‌ای که بوی لانه سگ نمی‌دهد.

استیمسون و همکارانش در سال ۱۹۹۶ شروع به پخش آگهی‌ها در همان شهرهای مورد آزمایش کردند. آنها نمونه‌هایی را پخش کردند، تبلیغات را در صندوق‌های پست گذاشتند، و به بقال‌ها پول دادند تا نزدیک صندوق پول‌شان، کوهی از فبریز درست کنند. آنها کنار نشستند، در حالی که پیش‌بینی می‌کردند که اضافه حقوق‌شان را چگونه خرج کنند.

یک هفته گذشت. بعد دو هفته. دو ماه. فروش شروع به کم شدن کرد و کم‌تر شد. شرکت در حالی که به شدت به وحشت افتاده بود، محققان را به فروشگاه‌ها فرستاد تا بفهمند چه اتفاقی افتاده است. قفسه‌ها پر از بطری‌های فبریز بود که اصلا به آنها دست نخورده بود. آنها شروع به ملاقات با زنان خانه‌داری کردند که نمونه‌های رایگان دریافت کرده بودند.

یکی از آنها به محقق پی اند جی گفت: «اوه، آره! اسپری! خاطرم هست. بذار ببینم.» آن زن توی آشپزخانه خم شد و شروع به گشتن کابینت زیر ظرفشویی کرد. او ایستاد و گفت: «من برای مدتی از آن استفاده کردم ولی بعد فراموشش کردم. فکر کنم دوباره یک جایی همین دور و بر گذاشتمش. شاید توی کمد باشد.» او به سمت کمد رفت و چند جارو را کنار زد و گفت: «آره! اینجاست! این پشت! می‌بینید؟ هنوز هم پُر است. می‌خواهید پسش بگیرید؟»

برای استیمسون این یک فاجعه بود. مدیران رقیب در بخش‌های دیگر با دیدن شکست او احساس کردند فرصتی پیش آمده است. او زمزمه‌هایی را می‌شنید که بعضی‌ها برای خراب کردن فبریز تبلیغ می‌کردند تا او دوباره در محصولات موی نیکی کلارک به کار گماشته شود، که کالای مصرفی بود که با سیبریا برابری می‌کرد.

یکی از روسای بخش دیگری از پی اند جی اعلام جلسه اضطراری کرد و اخطار داد که قبل از آنکه اعضای هیئت‌مدیره شروع به سوال پرسیدن کنند، می‌بایست جلوی خسارت‌های فبریز را بگیرند.

رییس استیمسون ایستاد و جمله پر از شور و هیجانی گفت: «ما هنوز این شانس را داریم که اوضاع را درست کنیم. حداقل بگذارید از کسانی که مدرک دکترا دارند بپرسیم چه اتفاقی در حال افتادن است.»

پی اند جی آن اواخر دانشمندان را از استنفورد، کارنیج ملن و هر جای دیگری که متخصص روانشناسی مصرف‌کننده به حساب می‌آمدند قاپیده بود. رییس آن بخش موافقت کرد که به این محصول کمی بیشتر فرصت بدهد.

بنابراین گروه جدیدی از محققان به گروه استیمسون پیوستند و شروع به انجام مصاحبه‌های بیشتری کردند. اولین حدس آنها در مورد اینکه چرا فبریز شکست خورده بود وقتی بود که از خانه زنی خارج از فینکس بازدید کردند. قبل از اینکه آنها به داخل بروند، بوی گربه‌های او را استشمام کردند. با این حال قسمت داخلی خانه تمیز و مرتب بود. آنطور که خود زن می‌گفت، او تقریبا آدمی بود که به تمیزی خیلی اهمیت می‌داد. او هر روز خانه را با جارو برقی تمیز می‌کرد و دوست نداشت پنجره‌هایش را باز کند، چون باد گرد و خاک به داخل خانه می‌آورد. وقتی استیمسون و دانشمندان به داخل اتاق پذیرایی، جایی که نه گربه در آن زندگی می‌کردند رفتند، بو آنچنان شدید بود که یکی از آنها بینی‌اش را گرفت.

یکی از دانشمندان از آن زن پرسید: «با بوی گربه چه می‌کنید؟»

زن گفت: «این معمولا مسئله مهمی نیست.»

«هر چند وقت یک بار متوجه می‌شوید که بویی هست؟»

زن جواب داد: «اوه، تقریبا یک بار در ماه»

محققان به همدیگر نگاه کردند.

دانشمندی از او پرسید: «الان بویی احساس می‌کنید؟»

او گفت: «نه»

همین الگو در بسیاری از خانه‌های دیگری که محققان از آنها بازدید کردند نقش بازی می‌کرد. مردم بیشتر بوهای بد را نمی‌توانستند در زندگی‌شان تشخیص دهند. اگر شما با نُه گربه زندگی کنید، حساسیت‌تان را به بوی آنها از دست می‌دهید. اگر سیگار بکشید، به ظرفیت‌های بویایی شما آنقدر آسیب می‌رساند که دیگر نمی‌توانید بوی دود را احساس کنید. بوها قوی هستند؛ اگر در معرض مداوم قوی‌ترین بوها هم قرار بگیریم، بعد از مدتی حساسیت‌مان را از دست می‌دهیم. اینجا بود که استیمسون پی برد چرا هیچ کس از فبریز استفاده نمی‌کند. سرنخ محصول - همان چیزی که قرار بود

محرکی برای مصرف روزانه باشد - از آدم‌هایی که از همه بیشتر به آن نیاز داشتند مخفی بود. موضوع فقط این بود که بوهای بد به دفعات لازم حس نمی‌شدند تا یک عادت منظم را ایجاد کنند. در نتیجه فبریز به ته کمدها راه یافته بود. افرادی که بیشترین تمایل را به استفاده از اسپری داشتند، هیچ گاه بویی را حس نکرده بودند که به آنها یادآوری کند لازم است اتاق پذیرایی‌شان را اسپری کنند.

گروه استیمسون به شعبه‌های اصلی برگشتند و در اتاق کنفرانس بدون پنجره دور هم جمع شدند، در حالی که متن مصاحبه زنی که نُه گربه داشت را می‌خواندند. روانشناسی از استیمسون پرسید که چه اتفاقی می‌افتد اگر او اخراج شود. استیمسون سرش را در میان دستانش قرار داد. او با خودش فکر می‌کرد که اگر او نتواند فبریز را به زنی که نُه گربه دارد بفروشد، به چه کس دیگری می‌تواند آن را بفروشد؟ چگونه می‌شود عادت جدیدی ایجادکنی، وقتی که هیچ سرنخی وجود ندارد که محرکی برای استفاده باشد، و وقتی که مصرف‌کنندگانی که بیشتر از همه به آن نیاز دارند، پاداش را تشخیص نمی‌دهند؟

۳.

آزمایشگاه متعلق به ولفرام شولتز، پروفسور علوم عصبی در دانشگاه کمبریج، جای قشنگی نیست. همکاران او به دفعات میز کاری‌اش را سیاه‌چالی توصیف کرده‌اند که مدارک و اسنادش برای همیشه در آن گم می‌شود و همچنین به ظرف کشت میکروبی که موجودات ریز می‌توانند بدون هیچ مزاحمتی برای سال‌ها رشد کنند و گسترش یابند. وقتی شولتز نیاز دارد چیزی را تمیز کند، که چیز غیر معمولی است، از اسپری‌ها یا تمیز کننده‌ها استفاده نمی‌کند. او یک حوله کاغذی را خیس کرده و با زحمت تمیزش می‌کند. اگر لباس‌های او بوی سیگار یا گربه بدهند، او متوجه نمی‌شود یا اصلا اهمیت نمی‌دهد.

با این وجود، آزمایش‌هایی که شولتز در طی بیست سال گذشته انجام داده است، فهم و درک ما از اینکه سرنخ‌ها و عادت‌ها چگونه با هم تداخل می‌کنند را متحول کرده است. او توضیح داده است که چرا سرنخ‌ها و پاداش‌ها قدرتمندتر از بقیه هستند و یک نقشه راه علمی تهیه کرده است که توضیح

می‌دهد چرا پپسودنت یک محصول بسیار پرفروش بود، چگونه بعضی از رنگ‌های ورزشی و رژیم‌های غذایی می‌توانند عادت‌ها را به سرعت تغییر دهند و در نهایت چه کاری می‌بایست کرد تا فبریز به فروش برسد. در دهه ۱۹۸۰، شولتز بخشی از گروه دانشمندانی بود که روی مغز میمون‌هایی مطالعه می‌کردند که در حال یادگیری کارهای خاصی نظیر کشیدن اهرم‌ها یا باز کردن قلاب‌ها بودند. هدف آنها این بود که بفهمند چه بخش‌هایی از مغز مسئول یادگیری کارهای جدید هستند.

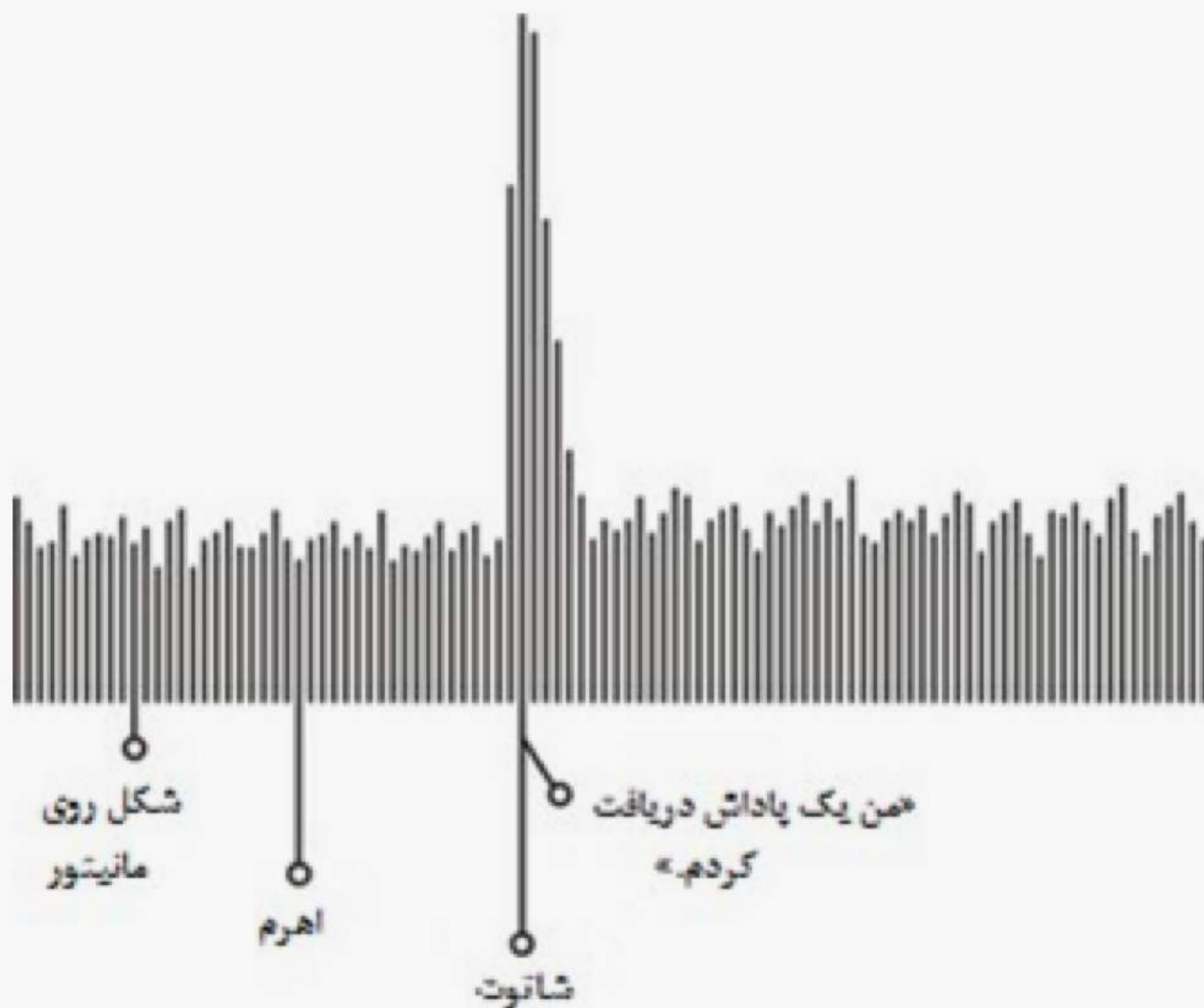
شولتز به من گفت: «یک روز متوجه چیزی شدم که برایم جالب بود.» او در آلمان متولد شده است و اکنون وقتی انگلیسی صحبت می‌کند، اگر ترمیناتور را عضوی از جامعه سلطنتی در نظر بگیریم، صحبت کردنش به نظر کمی شبیه آرنولد شوایتزنگر است. او ادامه داد: «چند تا از میمون‌هایی که ما تحت نظر داشتیم، عاشق آب سیب بودند و میمون‌های دیگر عاشق آب انگور، به همین دلیل من در فکر بودم که در سر این میمون‌های کوچک چه می‌گذرد. چرا دو پاداش متفاوت، مغز را به به دو شیوه مختلف تحت تاثیر قرار می‌دهند؟»

شولتز مجموعه آزمایش‌هایی را شروع کرد تا بفهمد پاداش‌ها در یک سطح عصبی شیمیایی چگونه کار می‌کنند. همانطور که فناوری پیشرفته‌تر می‌شد، او در دهه ۱۹۹۰ به وسایلی شبیه آنهایی که توسط محققان دانشگاه ام آی تی استفاده می‌شوند دسترسی پیدا کرد. با این وجود شولتز به جای موش‌ها به میمون‌هایی مثل جولیو، بوزینه‌ای هشت پوندی با چشم‌های فندقی، علاقه داشت که الکترود خیلی ظریفی در مغزش کار گذاشته شده بود و به شولتز این امکان را می‌داد تا هر فعالیت عصبی که در مغز او اتفاق می‌افتاد را مشاهده کند.

یک روز شولتز جولیو را روی یک صندلی در یک اتاق کم نور گذاشت و مانیتور کامپیوتر را روشن کرد. وظیفه جولیو این بود که هر وقت شکل‌های رنگی - مارپیچ‌های کوچک زرد، موج‌های قرمز و خط‌های آبی - روی صفحه ظاهر شدند، اهرمی را لمس کند. هنگامی که شکلی ظاهر می‌شد، اگر جولیو اهرم را لمس می‌کرد، یک قطره آب شاه توت از طریق لوله‌ای که از سقف آویزان بود و به لب‌های میمون می‌رسید، به پایین می‌ریخت.

جولیو آب شاه توت را دوست داشت.

در ابتدا، جولیو به میزان کمی به آنچه روی صفحه ظاهر می‌شد علاقه نشان می‌داد. او بیشتر وقتش را به تکان خوردن روی صندلی می‌گذراند. ولی وقتی اولین دوز آب میوه رسید، جولیو خیلی روی مانیتور دقیق و متمرکز شد. هنگامی که میمون با تعداد زیادی تکرار فهمید که شکل‌های روی صفحه سرنخی برای یک روتین (اهرم را لمس کن) هستند که نتیجه‌اش یک پاداش (آب شاه توت) است، با شدت لیزر مانندی به صفحه مانیتور خیره شد. او تکان نمی‌خورد. وقتی موج زردی ظاهر می‌شد، او به سمت اهرم می‌رفت. وقتی خط آبی خودش را نشان می‌داد، او می‌پرید و به اهرم چنگ می‌زد و هنگامی که آب میوه می‌رسید، با رضایت لب‌هایش را می‌لیسید.

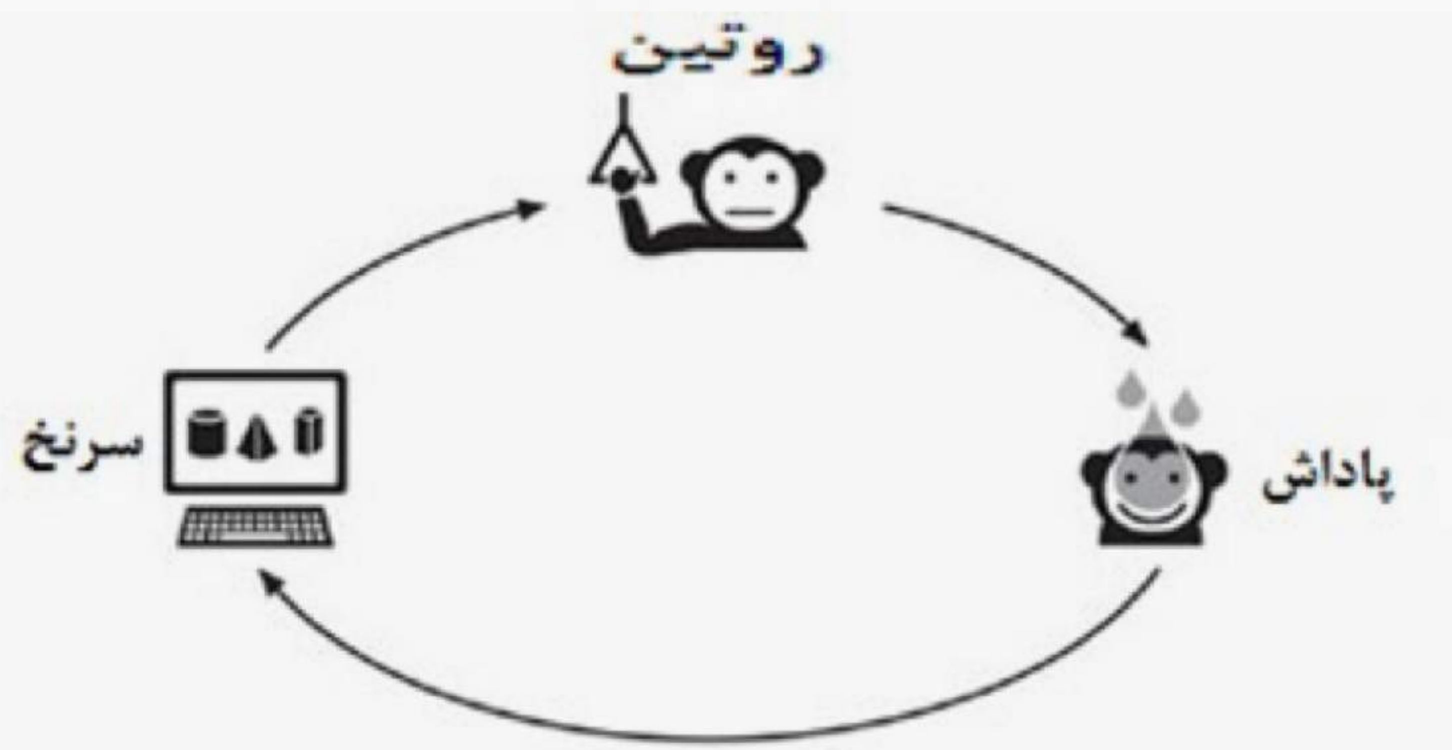


پاسخ جولیو به پاداش وقتی که آب میوه را دریافت می‌کند

وقتی که شولتز فعالیت درون مغز جولیو را مورد بررسی قرار داد، الگویی را دید. هر وقت جولیو جایزه‌ای را دریافت می‌کرد، فعالیت مغزی اش به اندازه‌ای افزایش می‌یافت که نشان می‌داد در حال لذت بردن است[۵]. یک کپی از فعالیت مغزی او چیزی را نشان می‌دهد که شبیه زمانی است که مغز یک میمون به طور خلاصه می‌گوید: «من یک پاداش دریافت کردم!»

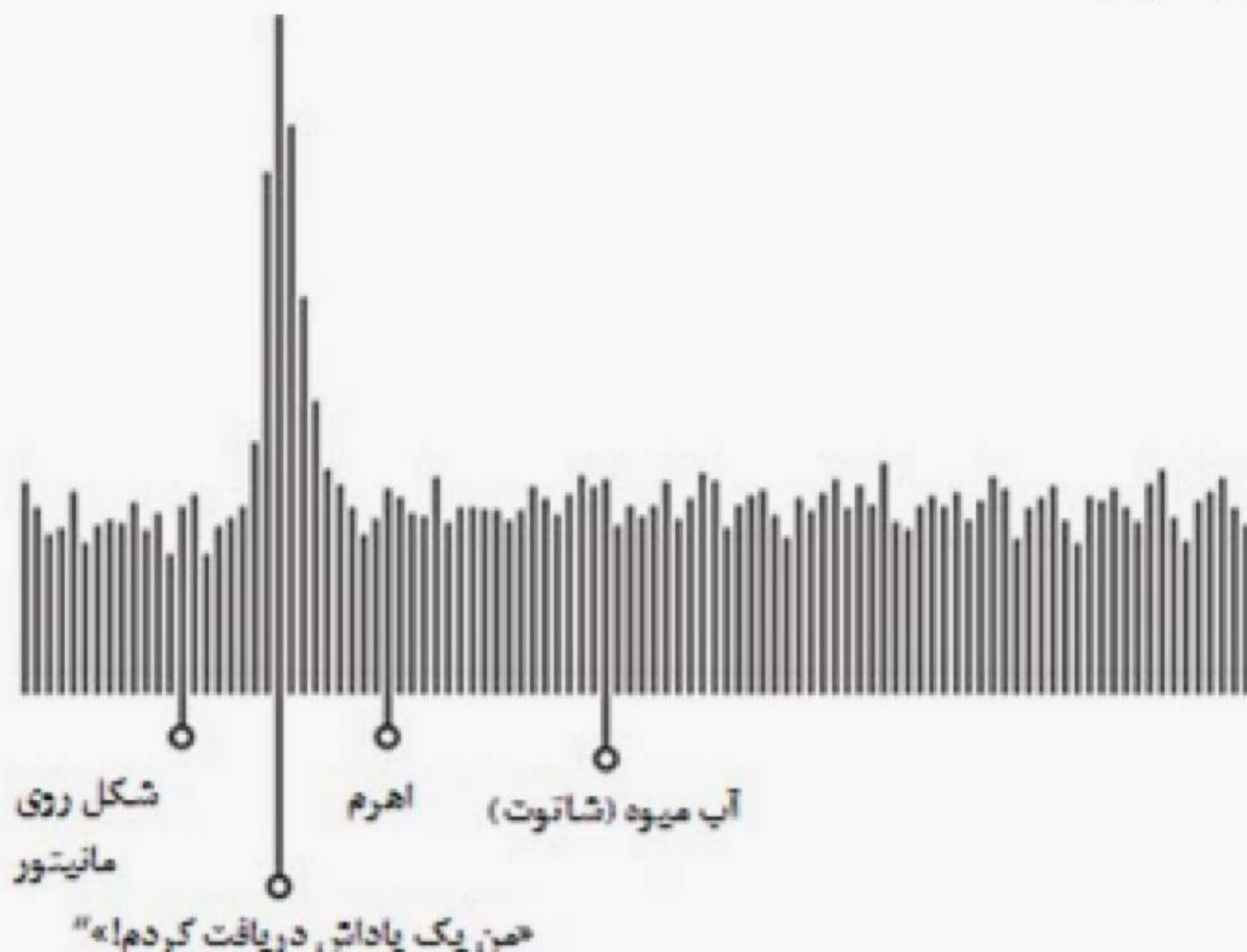
شولتز این آزمایش را دوباره و دوباره روی جولیو انجام داد در حالی که هر بار پاسخ عصب‌شناختی را ثبت می‌کرد.

هروقت جولیو این آب میوه را دریافت می‌کرد، الگوی «من یک پاداش دریافت کردم!» روی کامپیوتر متصل به میله داخل سر میمون ظاهر می‌شد. به تدریج از دید عصب‌شناختی، رفتار جولیو تبدیل به یک عادت شد.



چرخه عادت جولیو

با همه اینها، از همه برای شولتز جالب‌تر این بود که همانطور که آزمایش جلو می‌رفت، چگونه چیزها عوض می‌شدند. هر چه جولیو در این رفتار با تجربه‌تر می‌شد - هر چه این عادت قوی‌تر و قوی‌تر می‌شد - مغز جولیو شروع به پیش‌بینی آب شاه توت می‌کرد. همان لحظه‌ای که جولیو شکل‌ها را روی صفحه می‌دید، قبل از اینکه آب میوه برسد، میله‌های شولتز شروع به ثبت الگوی «من یک پاداش دریافت کردم!» می‌کردند:



حالا پاسخ پاداش جولیو قبل از رسیدن آب میوه اتفاق می‌افتد

به عبارت دیگر، شکل‌های روی مانیتور نه تنها برای کشیدن اهرم، بلکه همچنین برای یک پاسخ لذت در داخل مغز میمون، تبدیل به یک سرنخ شده بودند. به محض اینکه جولیو مارپیچ‌های زرد و موج‌های

قرمز را می‌دید، منتظر پاداشش بود. سپس شولتز این آزمایش را تنظیم کرد. قبل از این، به محض اینکه جولیو اهرم را لمس می‌کرد، آب میوه را دریافت می‌کرد. حالا، گاهی اوقات حتی اگر جولیو کارش را به درستی انجام می‌داد، جایزه اصلا نمی‌رسید یا بعد از کمی تاخیر می‌رسید یا این که با آب مخلوط می‌شد، طوری که فقط نیمی از شیرینی سابق را داشت.

وقتی آب میوه نمی‌رسید یا با تاخیر و یا رقیق‌شده می‌رسید، جولیو عصبانی می‌شد و صداهایی از خودش در می‌آورد که نشان می‌داد ناراحت است یا افسرده می‌شد. شولتز در داخل مغز جولیو الگوی جدیدی را می‌دید که ظاهر می‌شد: تمایل.

وقتی جولیو آب میوه را پیش‌بینی می‌کرد اما آن را دریافت نمی‌کرد، ناگهان یک الگوی عصب‌شناختی مرتبط با تمایل و کلافگی داخل جمجمه او به وجود می‌آمد. وقتی جولیو سرنخ را می‌دید، شروع به پیش‌بینی آب میوه‌ای پر از لذت می‌کرد. اگر آب میوه نمی‌رسید، آن لذت تبدیل به اشتیاق و تمایلی می‌شد که اگر برآورده نمی‌شد جولیو را عصبانی و افسرده می‌کرد.

محققان در آزمایشگاه‌های دیگر، الگوهای مشابهی را یافته‌اند. میمون‌های دیگری آموزش دیدند که هر وقت شکلی را روی صفحه دیدند، آب میوه را پیش‌بینی کنند. سپس محققان سعی می‌کردند حواس میمون‌ها را پرت کنند. آنها در آزمایشگاه را باز می‌کردند، بنابراین میمون‌ها می‌توانستند بیرون بروند و با دوستانشان بازی کنند. آنها غذا را در گوشه‌ای می‌گذاشتند تا اگر میمون‌ها آزمایش را ترک کردند بتوانند آن غذا را بخورند.

پرت کردن حواس میمون‌هایی که عادت قوی در آنها ایجاد نشده بود نتیجه می‌داد. آنها از صندلی‌شان پایین می‌آمدند، اتاق را ترک می‌کردند و هرگز پشت سرشان را هم نگاه نمی‌کردند. آنها یاد نگرفته بودند که هوس آب میوه کنند. اما وقتی در میمونی عادتی ایجاد می‌شد - وقتی که مغزش پاداش را پیش‌بینی می‌کرد - پرت کردن حواسش، او را به طمع نمی‌انداختند. حیوان همانجا می‌نشست، مانیتور را نگاه می‌کرد و بدون توجه به پیشنهاد غذا یا یا فرصت بیرون رفتن، بارها و بارها اهرم را فشار می‌داد. این پیش‌بینی و حس تمایل و اشتیاق آنقدر شدید بود که میمون‌ها به صفحه‌های مانیتور می‌چسبیدند، همانطور که یک قمارباز مدت طولانی بعد از اینکه بردهایش را از دست می‌دهد، اسلات بازی

می‌کند[۶].

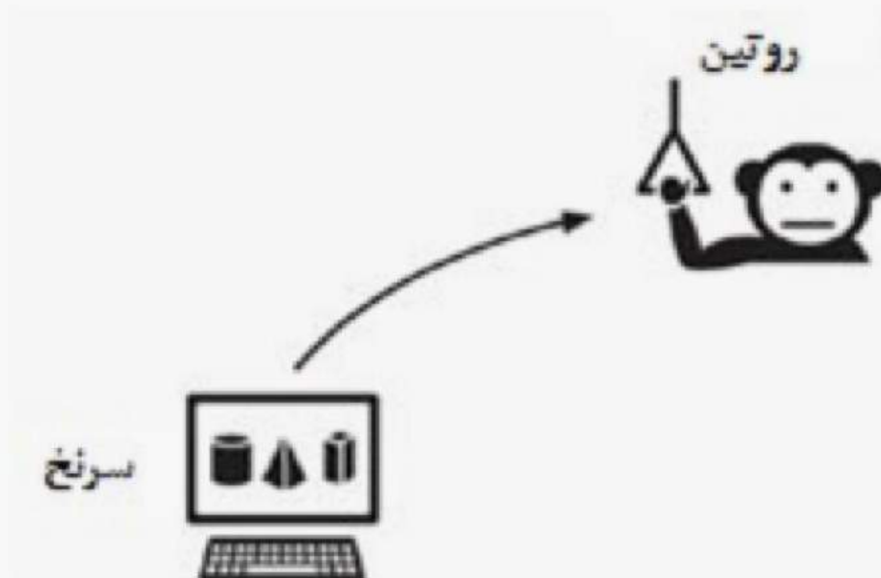
این موضوع توضیح می‌دهد که چرا عادت‌ها اینقدر قوی هستند: آنها اشتیاق و تمایل عصب‌شناختی ایجاد می‌کنند. بیشتر اوقات این تمایلات آنقدر تدریجی ظاهر می‌شوند که ما از وجودشان بی‌اطلاعیم، بنابراین اغلب نسبت به تاثیرشان ناآگاه هستیم. ولی وقتی سرنخ‌ها را با پاداش‌های معینی ارتباط می‌دهیم، یک اشتیاق و تمایل ناخودآگاه در مغزمان ظاهر شده که باعث می‌شود چرخه عادت شروع به چرخش کند. برای مثال محققی در کورنل وقتی که دید جای غرفه‌های سینابون چگونه در فروشگاه‌های بزرگ تعیین می‌شوند، دریافت که اشتیاق و تمایل به غذا و بو با چه قدرتی می‌توانند بر رفتار تاثیر بگذارند. بیشتر فروشندگان غذا دکه‌های خود را در محوطه‌های غذا مستقر می‌کنند، ولی سینابون سعی می‌کند مغازه‌هایش را دور از غرفه‌های دیگر جای دهد. چرا؟ چون مدیران سینابون می‌خواهند بوی رولت‌های سینامون بدون وقفه به سمت ورودی‌ها و اطراف کنج‌ها و گوشه‌ها برود تا خریداران ناخوداگاه هوس رولت کنند. تا زمانی که یک مشتری به سمت گوشه‌ها برود و مغازه سینامون را ببیند، آن هوس و تمایل یک هیولای غرنده در سر اوست و او بدون اینکه فکر کند دستش را به سمت کیف پولش می‌برد. چرخه عادت در حال چرخیدن است چون حس تمایل بروز کرده است.

شولتز به من گفت: «هیچ چیز برنامه‌ریزی شده‌ای در مغز ما وجود ندارد که ما را وادارد جعبه دوناتی را ببینیم و به طور خودکار یک خوراکی قند دار بخواهیم. ولی زمانی که مغز ما یاد می‌گیرد که یک جعبه دونات حاوی شکر خوشمزه و دیگر کربوهیدرات هاست، پیش‌بینی می‌کند که قند زیادی وجود داشته باشد. مغزمان ما را به سمت جعبه هل می‌دهد. بعد اگر ما دونات را نخوریم، احساس ناامیدی می‌کنیم.»

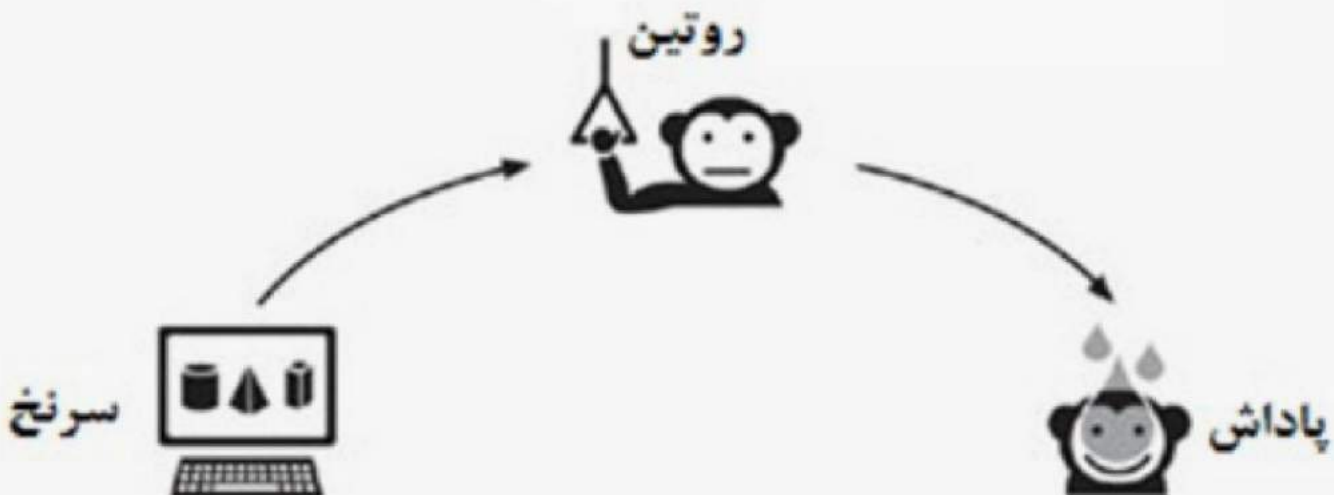
برای درک این فرایند، در نظر بگیرید که عادت جولیو چگونه ظاهر شد. اول، او شکلی را روی صفحه دید:



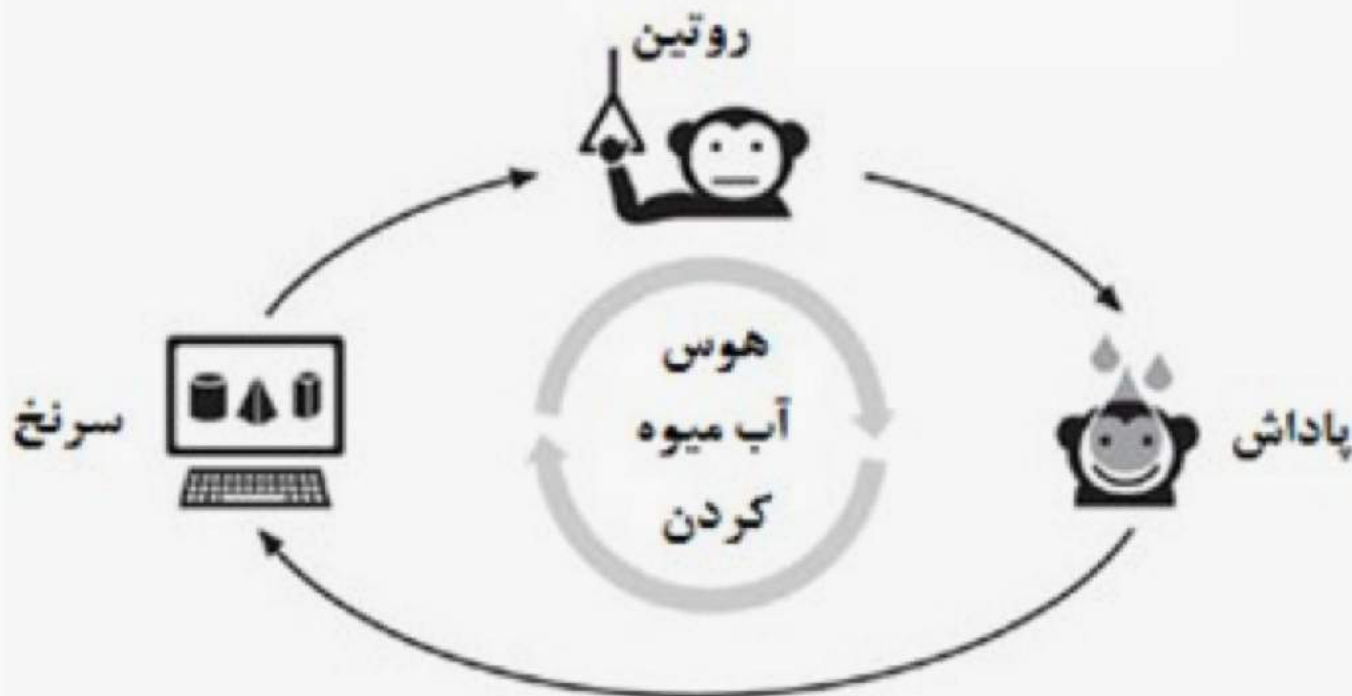
در طی زمان جولیو یاد گرفت که ظاهر شدن شکل به معنای آن بود که وقت آن است که یک روتین را اجرا کند. بنابراین اهرم را لمس می‌کرد:



در نتیجه جولیو یک قطره آب شاه توت دریافت می‌کرد:



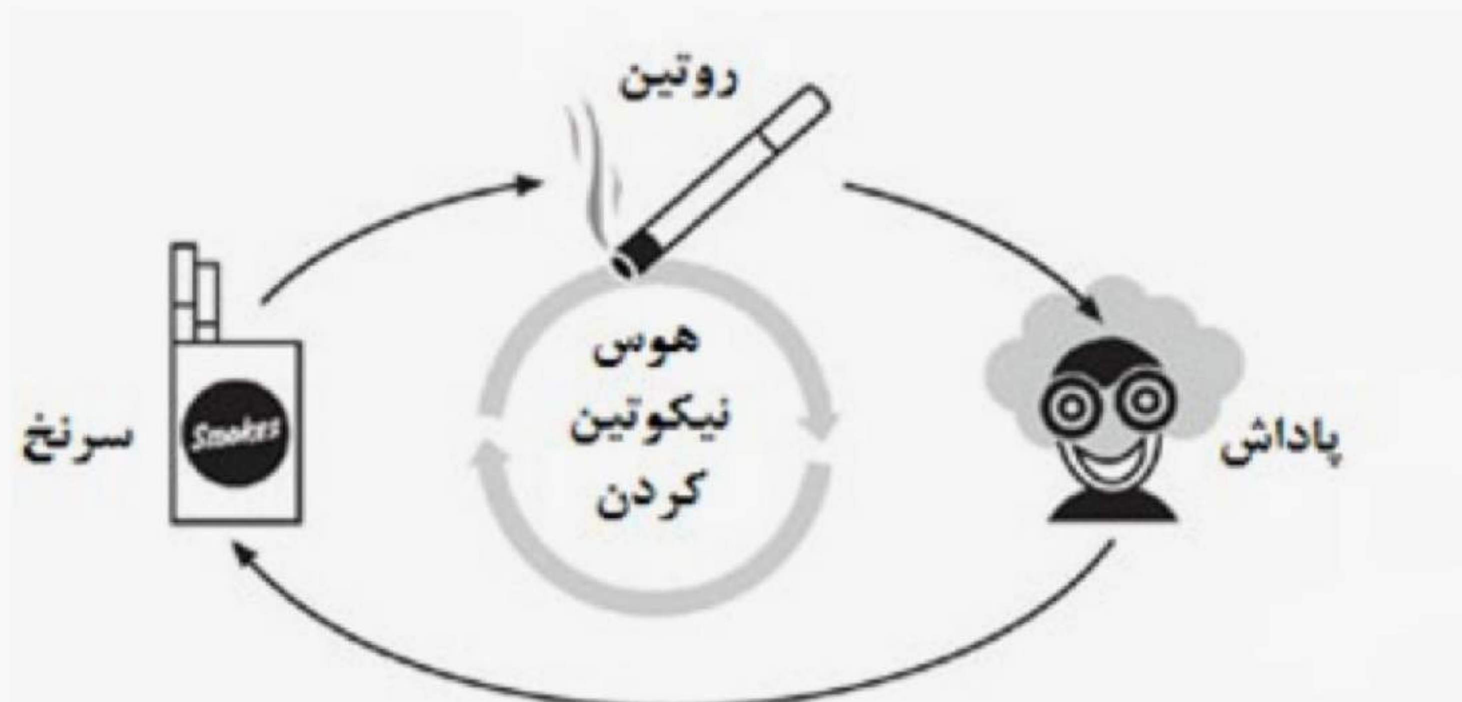
این یادگیری پایه‌ای است. این عادت فقط زمانی بروز می‌یابد که وقتی جولیو سرنخ را می‌بیند، شروع به هوس کردن آب میوه می‌کند. وقتی آن تمایل و هوس وجود داشته باشد، جولیو به طور خودکار عمل می‌کند. او عادت را دنبال خواهد کرد:



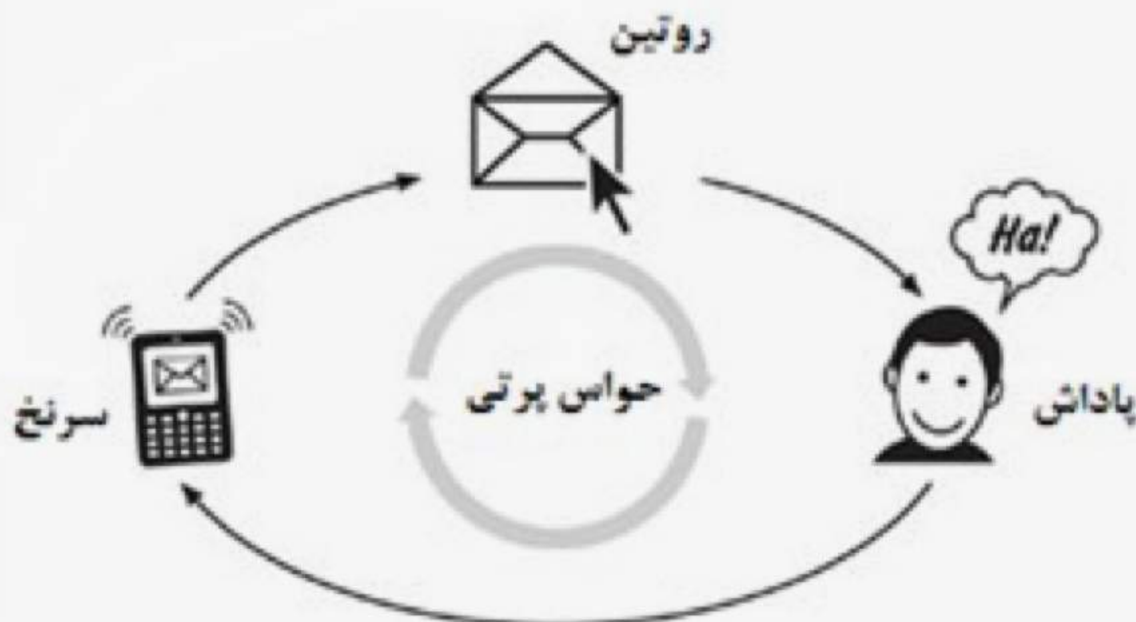
چرخه عادت جولیو

اینگونه است که عادت‌های جدید خلق می‌شوند: با روی هم قرار دادن یک سرنخ، یک روتین و یک پاداش و سپس ایجاد تمایلی که چرخه را به حرکت در می‌آورد.

برای مثال سیگار کشیدن را در نظر بگیرید. وقتی یک فرد سیگاری سرنخی را می‌بیند - مثلا یک بسته سیگار مارلبرو - مغز او شروع به پیش‌بینی مقداری نیکوتین می‌کند. برای مغز تنها دیدن سیگارها کافی است تا هوس مقدار زیادی نیکوتین کند. اگر نیکوتین نرسد، این تمایل و هوس افزایش می‌یابد تا زمانیکه فرد سیگاری بدون اینکه فکر کند دستش را به سمت مارلبرو می‌برد.



یا ایمیل را در نظر بگیرید. وقتی کامپیوتری آهنگ می‌زند یا تلفن هوشمندی به خاطر پیام جدیدی به ارتعاش در می‌آید، مغز شروع به پیش‌بینی یک عامل حواس‌پرتی موقت می‌کند که باز کردن یک ایمیل جدید آن را فراهم می‌کند. اگر آن انتظار برآورده نشود می‌تواند افزایش یابد تا جایی که یک جلسه، پر از مدیران هیجان زده‌ای باشد که زیرمیز، بلک بری‌هایشان که در حال زنگ زدن هستند را چک می‌کنند، حتی اگر بدانند این احتمالا آخرین نتایج فوتبال فانتزی‌شان است. (از طرف دیگر اگر فردی زنگ زدن را غیر فعال کند - و در نتیجه، سرنخ را حذف کند - می‌تواند ساعت‌ها کار کند، بدون اینکه به چک کردن پیامک‌های دریافتی‌اش فکر کند.)



دانشمندان مغز الکلی‌ها، سیگاری‌ها و افراد پرخور را مورد مطالعه قرار داده‌اند و اندازه گرفته‌اند که چگونه وقتی هوس کردن آنها نهادینه می‌شود، عصب‌شناسی آنها - ساختارهای مغزشان و جریان مواد شیمیایی عصبی در داخل جمجمه‌شان - تغییر می‌کند. دو محقق در دانشگاه میشیگان نوشته‌اند که بویژه عادت‌های قوی، واکنش‌های اعتیاد مانندی تولید می‌کنند، طوری که «خواستن به صورت تمایل وسواس‌گونه‌ای بروز می‌یابد» که می‌تواند «حتی با وجود مواجهه با بازدارنده‌هایی قوی نظیر از دست دادن اعتبار، شغل، خانه و خانواده» مغز ما را به انجام کارهای غیرارادی وادار کند.

با این وجود این تمایل‌ها اختیار کنترل کامل را روی ما ندارند. همانطور که فصل بعدی توضیح می‌دهد، مکانیسم‌هایی وجود دارند که می‌توانند به ما کمک کنند این وسوسه‌ها را نادیده بگیریم. ولی برای غلبه بر عادت، می‌بایست تشخیص دهیم کدام تمایل باعث تحریک رفتار ما می‌شود. اگر ما نسبت به پیش‌بینی‌مان آگاه نباشیم، همانند خریدارانی هستیم که به دور و بر می‌روند، گویی نیرویی نامرئی آنها را به سمت سینابون می‌کشد.

***

برای درک قدرت تمایلات در ایجاد عادت‌ها، در نظر بگیرید که چگونه عادت‌های ورزشی به وجود می‌آیند. در سال ۲۰۰۲ محققان در دانشگاه نیومکزیکو استیت می‌خواستند بفهمند چرا افراد از روی عادت ورزش می‌کنند. آنها ۲۲۶ فرد را مورد مطالعه قرار دادند که بیشتر آنها حداقل سه بار در هفته

ورزش می کردند. چیزی که فهمیدند این بود که بیشتر آنها تقریبا از روی هوس شروع به دویدن یا وزنه‌زدن کرده بودند، یا چون به طور ناگهانی وقت آزاد پیدا کرده بودند یا می‌خواستند با فشارهای عصبی غیرمنتظره مقابله کنند. اما دلیل اینکه آنها به ورزش کردن ادامه دادند - اینکه چرا این تبدیل به عادت شد - پاداش خاصی بود که به خاطر آن شروع به هوس کردن می‌نمودند.

در یک گروه، ۹۲ درصد افراد گفتند که آنها از روی عادت ورزش می کنند، چون ورزش کردن باعث می‌شود «احساس خوبی به آنها دست بدهد» - آنها به تدریج منتظر و مشتاق اندروفین و مواد شیمیایی عصبی بودند که ورزش کردن برای آنها فراهم می‌کرد. در گروه دیگر، ۶۷ درصد افراد گفتند که ورزش کردن به آنها احساس «موفقیت» می‌دهد - آنها مشتاق حس منظم پیروزی بودند که ادامه دادن ورزش به آنها می‌داد، و آن حس پاداش به خودی خود کافی بود تا این فعالیت فیزیکی را به یک عادت تبدیل کند.

اگر شما بخواهید شروع به دویدن صبحگاهی کنید، واجب و ضروری است که یک سرنخ ساده (مثل اینکه قبل از صبحانه بند کفش‌هایتان را ببندید یا اینکه لباس‌های دویدنتان را کنار تخت خودتان بگذارید) و یک پاداش مشخص (مثل یک خوراکی وسط روز، یا حس پیروزی و موفقیتی از ثبت کردن مایل‌هایی که دویده‌اید، یا جریان اندروفینی که از نرم دویدن به دست می‌آورید) انتخاب کنید. ولی مطالعات بی‌شماری نشان داده‌اند که سرنخ و پاداش به تنهایی برای دوام آوردن یک عادت کافی نیستند. فقط زمانی که مغز شما منتظر پاداش می‌شود - تمایل به اندروفین یا حس موفقیت - بستن بند کفش‌های دویدن هر روز صبح، برایتان تبدیل به یک کار خودکار می‌شود. سرنخ، علاوه بر تحریک یک روتین، می‌بایست باعث تحریک اشتیاق به دریافت پاداش نیز شود.

بعد از اینکه ولفرام شولتز در مورد اینکه تمایل و اشتیاق چگونه به وجود می‌آید توضیح داد، به او گفتم: «بگذارید از شما در مورد مشکلی که دارم سوال کنم. من یک بچه دو ساله دارم و وقتی در منزل هستم و به او غذا می‌دهم - ناگت مرغ و چیزهایی شبیه به این - خودم هم دستم را دراز می‌کنم و بدون فکر کردن یکی می‌خورم. این یک عادت است و دارم اضافه وزن پیدا می‌کنم.»



شولتز گفت: همه این کار را می‌کنند. او خودش سه فرزند دارد که اکنون همه بزرگ شده‌اند. وقتی آنها کوچک بودند، بدون فکر کردن به غذای آنها ناخنک می‌زد. او به من گفت: «ما یک جورهایی شبیه میمون‌ها هستیم. وقتی ما مرغ یا سیب‌زمینی سرخ‌شده روی میز می‌بینیم، مغزمان شروع به پیش‌بینی آن غذا می‌کند، حتی اگه گرسنه نباشیم. مغز ما هوس آن چیزها را می‌کند. صادقانه بگویم، من حتی این نوع غذا را دوست ندارم، ولی ناگهان احساس می‌کنی که سخت می‌شود با این تمایل شدید جنگید. به محض اینکه من این چیزها را می‌خورم، شدیدا احساس لذت می‌کنم، چون تمایل من برآورده شده است. تحقیرکننده است ولی عادت‌ها کار خود را می‌کنند. من فکر می‌کنم ما باید سپاسگزار باشیم، چون همین فرایند به من این امکان را می‌دهد عادت‌های خوب ایجاد کنم. من سخت کار می‌کنم چون از یک کشف، انتظار به دست آوردن افتخار را دارم. ورزش می‌کنم چون انتظار دارم بعد از آن احساس خوبی پیدا کنم. من آرزو می‌کنم کاش می‌توانستم انتخاب کنم و گزینه‌های بهتری را انتخاب می‌کردم.»

۴.

گروه استیمسون بعد از مصاحبه فاجعه‌بارشان با زن صاحب گربه‌ها، برای کمک گرفتن، خارج از روش‌های معمول به جستجو پرداختند. آنها شروع به خواندن آزمایش‌هایی نظیر آنهایی که ولفرام

شولتز انجام داده بود، کردند. همچنین از یک پروفسور دانشکده کسب‌وکار دانشگاه هاروارد خواستند تا آزمایش‌های روانشناسی در مورد کار تبلیغات فبریز انجام بدهد. با مشتری‌ها یکی پس از دیگری مصاحبه کردند، در حالی که به دنبال چیزی می‌گشتند که آنها را راهنمایی کند که چگونه فبریز را تبدیل به یک بخش عادی زندگی مصرف‌کنندگان کنند.

یک روز آنها رفتند تا با زنی که در حومه شهر نزدیک سیاتل زندگی می‌کرد صحبت کنند. او چهل و چند سال سن و چهار فرزند داشت. خانه‌اش تمیز بود، ولی زیاد مرتب نبود. در کمال تعجب محققان، او عاشق فبریز بود.

او به آنها گفت: «من هر روز از فبریز استفاده می‌کنم.»

استیمسون پرسید: «هر روز استفاده می‌کنید؟» به نظر نمی‌رسید خانه شبیه جاهایی باشد که مشکل بو دارند. آنها هیچ حیوان خانگی نداشتند. هیچ کس سیگار نمی‌کشید. استیمسون ادامه داد: «چطور؟ می‌خواهید که بوی چه چیزی رو از بین ببرید؟»

زن جواب داد: «در واقع من آن را برای بوهای خاصی استفاده نمی‌کنم. منظورم این است که، می‌دانید، من چهار پسر دارم. آنها در حال گذراندن مرحله بلوغ هستند و اگر اتاقشان رو تمیز نکنم، اتاقشون بوی رختکن می‌گیرد. ولی در واقع من فبریز را به این شکل استفاده نمی‌کنم. آن را برای نظافت معمولی استفاده می‌کنم - وقتی کارم توی اتاق تمام می‌شود، چند تا اسپری می‌زنم. روش خوبی است برای اینکه همه چیز برای آخر کار بوی خوبی بگیرد.»

محققان پرسیدند که آیا می‌توانند نظافت کردن آن خانم را تماشا کنند. در اتاق خواب، او تخت را مرتب کرد، بالش‌ها را صاف کرد، گوشه‌های ملافه‌ها را محکم کرد و بعد یک بطری فبریز را برداشت و روکش صاف شده تختخواب را اسپری کرد. در اتاق پذیرایی، او جارو برقی کشید، کفش‌های بچه‌ها را برداشت، میز چای خوری را مرتبط کرد و فبریز را روی فرشی که تازه تمیز شده بود اسپری کرد. او گفت: «می بینید؟ این خوب است. اسپری کردن به من این احساس را می‌دهد که بعد از تمیز کردن اتاق جشن کوچکی گرفته‌ام.» زمانی که او مشغول استفاده از فبریز بود، استیمسون تخمین زد که این زن هر دو هفته یک بطری را خالی می‌کند.

پی اند جی در طول سالها هزاران ساعت نوار ویدئویی از مردم در حال تمیز کردن خانه‌شان ضبط کرده بود. وقتی محققان به سینسیناتی برگشتند، بعضی آنها یک بعد از ظهر را صرف نگاه کردن نوارها کردند. صبح روز بعد، یکی از دانشمندان از آنها خواست تا در اتاق کنفرانس به او ملحق شوند. او نوار ویدئویی یک زن را پخش کرد - زنی بیست و شش ساله صاحب سه بچه که تخت را مرتب می‌کرد. او ملافه‌ها را صاف کرد و یک بالش را با نظم در آنجا گذاشت، بعد لبخند زد و اتاق را ترک کرد.

این محقق با هیجان پرسید: «او را دیدید؟»

او فیلم کوتاه دیگری نشان داد. یک زن جوانتر با موهای تیره، یک ملافه رنگارنگ را روی تخت پهن

کرد، بالش را صاف کرد و بعد از انجام کار ماهرانه‌اش لبخند زد. آن محقق گفت: «یکی دیگر هم هست!» فیلم کوتاه بعدی زنی را با لباس‌های ورزش نشان می‌داد که قبل از اینکه حرکات کششی را آغاز کند، اپن آشپزخانه‌اش را تمیز می‌کرد.

محقق به همکارانش نگاه کرد.

او پرسید: «او را می‌بینید؟»

او گفت: «هر کدام از آنها وقتی کار نظافت را تمام می‌کند، در حال انجام کاری شاد یا آرامش‌دهنده است. ما می‌توانیم ترتیبش را بدهیم. چه اتفاقی می‌افتد اگر فبریز چیزی باشد که به جای اینکه در ابتدای نظافت استفاده شود، در پایان روتین تمیز کردن از آن استفاده کنند؟ چطور می‌شود اگه فبریز قسمت سرگرم‌کننده تمیزتر کردن اشیاء باشد؟»

گروه استیمسون یک آزمایش دیگر را نیز انجام دادند. قبل از این تبلیغات این محصول بر روی حذف بوی بد تمرکز کرده بود. این شرکت برچسب‌های جدیدی را چاپ کرده بود که پنجره‌های باز و وزش شدید هوای تازه به داخل را نشان می‌دادند. عطر بیشتری به دستورالعمل تهیه محصول اضافه شد تا بجای اینکه فبریز فقط خنثی‌کننده بو باشد، بوی خاص خودش را هم داشته باشد. تبلیغات تلویزیونی از زنانی که تخت‌های تازه مرتب شده و لباس‌های تازه شسته شده خود را اسپری می‌کردند تهیه شدند. شعار این بود که: «(فبریز) بوی بد را از پارچه‌ها می‌گیرد.» و دوباره نوشته شده بود: «بوهای زندگی را تمیز می‌کند.»

هر تغییری برای این طراحی شده بود که یک سرنخ خاص روزانه را جذب کند: تمیز کردن یک اتاق. مرتب کردن یک تخت. جارو برقی کشیدن یک قالیچه. در هر کدام از این‌ها، فبریز در جایگاه پاداش قرار داده می‌شد: بوی خوشی که در پایان یک روتین تمیز کردن اتفاق می‌افتد. از همه مهم‌تر اینکه هر تبلیغی با اصول خاصی تهیه می‌شد تا یک تمایل را بیرون بکشد: هنگامی که تشریفات تمیز کردن تمام شود، آن چیزها به همان اندازه که خوب به نظر می‌رسند، بوی خوبی هم می‌دهند. نکته ظریف این است که محصولی که ساخته شده تا بوها را از بین ببرد، تبدیل به چیزی کاملا برعکس شد. این محصول بجای حذف بوی پارچه‌های کثیف، تبدیل به یک خوشبو کننده هوا شد که در پایان کار،

هنگامی که همه چیز تمیز شده بود استفاده می‌شد.

وقتی محققان بعد از پخش تلویزیونی آگهی‌های جدید به خانه‌های مشتریان رفتند و بطری‌های دوباره طراحی شده پخش شدند، متوجه شدند که بعضی از زنان خانه‌دار در مصارف آزمایشی، منتظر - تمایل - بوی فبریز بودند. زنی گفت که وقتی بطری‌اش خالی شده، عطر رقیق‌شده را با فشار روی لباس‌های کثیفش ریخته است. او به محققان گفت: «اگه در پایان کار بوی خوبی حس نکنم، به نظر نمی‌رسد که لباس‌ها واقعا تمیز شده اند.»

استیمسون به من گفت: «آن نگهبان جنگل با مشکل گندراسو ما را به جهت اشتباه برد. او باعث شد ما فکر کنیم که فبریز می‌تواند با فراهم کردن راه حل برای یک مشکل موفق شود. ولی چه کسی حاضر است قبول کند که خانه‌اش بو می‌دهد؟ ما به این قضیه به شکل کاملا اشتباهی نگاه می‌کردیم. هیچ کس تمایلی به بی‌بو بودن ندارد. از طرف دیگر، خیلی از آدم‌ها بعد از سی دقیقه نظافت، تمایل به استشمام بوی خوب دارند.»



چرخه عادت فبریز

رونمایی فبریز در تابستان سال ۱۹۹۸ اتفاق افتاد. در عرض دو ماه فروش دو برابر شد. در عرض یک سال، مشتریان بیش از ۲۳۰ میلیون دلار برای این محصول پول خرج کرده بودند. از آن زمان تاکنون، فبریز تعداد بسیار زیادی خوشبو کننده هوا، شمع، پودر لباسشویی و اسپری‌های آشپزخانه - که همه این‌ها فروش سالیانه‌ای بالغ بر یک میلیارد دلار دارند - تولید کرده است. سرانجام پی اند جی به مشتریان این نکته را متذکر شد که فبریز علاوه بر اینکه بوی خوب دارد، می‌تواند بوی بد را نیز از بین ببرد.

استیمسون ارتقاء یافت و گروهش اضافه حقوق دریافت کردند. این فرمول جواب داده بود. آنها سرنخ‌های ساده و واضحی پیدا کرده بودند و پاداش را به وضوح تعریف کرده بودند.

اما زمانی که آنها حس تمایل را بوجود آوردند - تمایل به اینکه هر چیزی همانقدر که ظاهر خوبی دارد، بوی خوبی هم بدهد - فبریز یک محصول بسیار پرفروش شد. آن تمایل، بخش ضروری این فرمول برای ایجاد عادت‌های جدید است که کلود هاپکینز، مرد تبلیغات پپسودنت هیچ گاه به آن پی نبرد.

.۵

هاپکینز در سال‌های پایان عمرش سخنرانی می‌کرد. صحبت‌های او در مورد «قوانین تبلیغات علمی» هزاران نفر را به خود جذب کرد. بر روی سکوهای سخنرانی، او خودش را با توماس ادیسون و جرج واشینگتن مقایسه می‌کرد و پیش‌بینی‌های جسورانه‌ای درباره آینده می‌کرد (اتومبیل‌های پرنده‌ای که به طور برجسته‌ای آنها را توصیف می‌کرد) . اما هیچ‌گاه از تمایل یا ریشه‌های عصب‌شناختی چرخه عادت حرفی نزد. هر چه نباشد، هفتاد سال دیگر زمان لازم بود تا دانشمندان ام آی تی و ولفرام شولتز آزمایش‌هایشان را انجام دهند.

پس هاپکینز چگونه توانست یک چنین عادت قدرتمند مسواک زدنی را بوجود بیاورد، بدون اینکه آن بینش و آگاهی را داشته باشد؟!

خب، به نظر می‌رسد که او از اصولی که بالاخره در ام آی تی و در آزمایشگاه شولتز کشف شدند بهره برده بود، با وجود این که کسی در آن زمان از آنها آگاهی نداشت.

تجربیات هاپکینز با پپسودنت آنقدر هم که او در کتاب سرگذشتش توصیف می‌کند، آسان نبودند. هر چند او اغراق می‌کرد که یک سرنخ فوق‌العاده در فیلم دندان کشف کرده بود، و غلو می‌کرد که اولین نفری بود که به مشتریان پاداش مشخص زیبایی دندان را عرضه می‌کرد، به نظر می‌رسد که هاپکینز مبتکر این شیوه‌ها نبوده است، حداقل نه آنقدر که خودش می‌گوید. برای مثال، بعضی از تبلیغات خمیردندان‌های دیگر که روزنامه‌ها و مجلات را پر کرده بودند، قبل از آنکه هاپکینز بداند پپسودنت وجود دارد، را در نظر بگیرید؛ در تبلیغ دکتر شفیلد کریم دنتیفریس که قبل از پپسودنت تولید می‌شد اینطور نوشته شده است: «کار مواد تشکیل‌دهنده این ترکیب، به طور خاص این است که از تجمع رسوب در پایه دندان جلوگیری کند. آن لایه کثیف را تمیز کنید!»

در تبلیغ دیگری که همان زمان که هاپکینز مشغول خواندن کتاب‌های دندان پزشکی بود، چاپ شده است، این طور نوشته است: «مینای سفید دندان شما توسط فیلم پوشاننده‌ای مخفی شده است.»

تبلیغ سوم عنوان می‌کند: «افسون یک لبخند زیبا منوط به زیبایی دندان‌های شماست. راز جذابیت یک دختر زیبا اغلب دندان‌های زیبا و اطلسی است. از خمیردندان سفید اس. اس استفاده کنید!»

بسیاری از دیگر مردان تبلیغات، سال‌ها قبل از اینکه هاپکینز وارد این بازی شود، از همان زبان پپسودنت استفاده کرده بودند. همه آن تبلیغات دیگر قول داده بودند که فیلم دندان را حذف کنند و پاداش دندان‌های زیبا و سفید را پیشنهاد کرده بودند. اما هیچ کدام از این تبلیغات موثر واقع نشدند. ولی زمانی که هاپکینز تبلیغاتش را به راه انداخت، فروش پپسودنت به طور انفجاری زیاد شد. چرا پپسودنت متفاوت بود؟

چون موفقیت پپسودنت با همان عواملی ایجاد شده بود که باعث شده بودند جولیو که یک میمون بود اهرم را لمس کند و زنان خانه‌دار، فبریز را روی تخت‌های تازه مرتب شده بپاشند. پپسودنت یک تمایل ایجاد کرد.

هاپکینز در هیچ کدام از کتاب‌های سرگذشتش در مورد ماده تشکیل‌دهنده پپسودنت بحث نمی‌کند، اما دستورالعملی که در مورد نحوه استعمال، روی حق ثبت اختراع این خمیردندان و مدارک شرکت وجود دارد، چیز جالبی را برملا می‌کند: پپسودنت برخلاف خمیردندان‌های دیگر آن دوره، حاوی اسید

سیتریک و همچنین مقادیری روغن نعنا و مواد شیمیایی دیگر بود. مخترعان پپسودنت از این مواد استفاده کردند تا خمیردندان طعم تازگی بدهد، ولی آنها تاثیر پیش‌بینی نشده دیگری نیز داشتند. آنها سوزش‌آور هم هستند که باعث می‌شود حس سوزش خوشایندی روی زبان و لثه‌ها به وجود آید. وقتی پپسونت بازار را به تسخیر خود درآورد، محققان در شرکت‌های رقیب تلاش کردند بفهمند چرا این اتفاق افتاده است. چیزی که آنها فهمیدند این بود که مشتریان می‌گفتند که اگر فراموش کنند پپسودنت را استفاده کنند، متوجه اشتباهشان می‌شوند، چون آن حس خوشایند سوزش را در دهانشان از دست می‌دهند. آنها منتظر آن سوزش مختصر بودند (آنها تمایل داشتند) . اگر آن حس وجود نداشت، حس می‌کردند دهانشان تمیز نیست.

کلود هاپکینز دندان‌های زیبا نمی‌فروخت. او یک حس را می‌فروخت. زمانی که مردم به آن سوزش خوشایند تمایل داشتند - و آنها آن را معادل تمیزی می‌دانستند - مسواک زدن یک عادت می‌شد.

وقتی شرکت‌های دیگر کشف کردند که هاپکینز در واقع چه چیزی می‌فروشد، شروع به تقلید از او کردند. در عرض چند دهه، تقریبا هر خمیردندانی حاوی روغن‌ها و مواد شیمیایی بود که باعث ایجاد احساس سوزش در لثه‌ها می‌شد. پپسودنت شروع به فروش بیشتر و بیشتر کرد. حتی امروزه، تقریبا همه خمیردندان‌ها حاوی افزودنی‌هایی هستند که تنها کارشان این است که بعد از مسواک زدن در دهان شما احساس سوزش ایجاد کنند.



چرخه عادت واقعی پپسودنت

تریسی سینکلر که مدیر برند برای خمیردندان اورال بی و کرست کودکان بود به من گفت:
«مصرف‌کنندگان نیاز به نوعی علامت دارند که نشان دهد محصول موثر است. ما می‌توانیم هر مزه‌ای به خمیر دندان بدهیم - زغال اخته، چای سبز - و به شرطی که آن سوزش خوشایند را داشته باشد، مردم احساس می‌کنند دهانشان تمیز است. این حس سوزش باعث نمی‌شود که خمیردندان بهتر اثر کند. فقط مردم را متقاعد می‌کند که خمیردندان کارش را درست انجام می‌دهد.»
هر کسی می‌تواند از این فرمول اساسی برای ایجاد عادت‌های خودش استفاده کند. آیا می‌خواهید بیشتر ورزش کنید؟ یک سرنخ انتخاب کنید، مثل رفتن به باشگاه به محض بیدار شدن، و یک پاداش بعد از هر بار ورزش، مثل یک نوشیدنی مخصوص. بعد به آن نوشیدنی یا جریان اندروفینی که در بدنتان حس خواهید کرد فکر کنید. به خودتان اجازه دهید پاداش را پیش‌بینی کنید. سرانجام آن تمایل باعث می‌شود رفتن هر روزه به باشگاه برایتان ساده‌تر شود.
آیا می‌خواهید یک عادت غذایی جدید در خود ایجاد کنید؟ وقتی محققانی که با دفتر کنترل وزن کشوری آشنا شده بودند - پروژه‌ای که شش هزار نفر که بیش از سی پوند وزن کم کرده بودند - به عادت‌های رژیم گیرنده‌های موفق نگاه کردند، فهمیدند که ۷۸ درصد آنها هر روز صبحانه می‌خوردند، وعده‌ای که برای یک زمان در روز مشخص شده بود. ولی بیشتر رژیم‌گیرندگان موفق علاوه بر آن یک پاداش ویژه را هم برای متعهد ماندن به رژیم‌شان در نظر گرفته بودند - یک لباس شنا که دلشان می‌خواست بپوشند یا حس غروری که هر روز هنگام قدم گذاشتن روی ترازو به آنها دست می‌داد - چیزی که با دقت انتخاب می‌کردند و واقعا می‌خواستند. وقتی وسوسه‌ها بوجود می‌آمدند، آنها روی تمایل برای آن پاداش تمرکز کرده و آن تمایل را به یک وسواس خفیف افزایش می‌دادند. محققان دریافتند که تمایل آنها به آن پاداش، هیچ فرصتی به وسوسه کنار گذاشتن رژیم نمی‌داد. این تمایل چرخه عادت را به جلو می‌راند. برای شرکت‌ها فهمیدن علم تمایلات خیلی مهم و حیاتی است. بسیاری از تشریفات روزانه وجود دارند که ما می‌بایست هر روز انجام دهیم که هیچ‌گاه تبدیل به عادت نمی‌شوند. ما می‌بایست مواظب میزان مصرف نمک‌مان باشیم و آب بیشتری مصرف کنیم. می‌بایست

سبزی بیشتر و چربی کمتر بخوریم. باید ویتامین مصرف کنیم و ضد آفتاب بزنیم. واقعیت‌ها درباره این مورد آخری کاملا واضح هستند: مالیدن مقدار کمی ضد آفتاب به صورتتان هر روز صبح، به میزان خیلی زیادی احتمال بروز سرطان پوست را کاهش می‌دهد. اما با آنکه همه دندان‌هایشان را هر روز مسواک می‌زنند، کمتر از ده درصد از آمریکایی‌ها هر روز ضد آفتاب استفاده می‌کنند. چرا؟

چون هیچ تمایلی وجود ندارد که ضد آفتاب را به یک عادت روزانه تبدیل کند. بعضی شرکت‌ها سعی می‌کنند این اشکال را با دادن حس سوزش به ضد آفتاب یا چیزی که به مردم امکان دهد تا بدانند که این کرم را بر روی پوستشان استعمال کرده‌اند، برطرف کنند. آنها امیدوارند که به همان شکل که سوزش دهان ما یادمان می‌آورد که دندان‌هایمان را مسواک کنیم، این کار هم در مورد ضد آفتاب به آنها سرنخ یک انتظار را بدهد. آنها شیوه مشابهی را در مورد هزاران محصول دیگر استفاده کرده‌اند. سینسلر، مدیر برند گفت: «کف‌کردن یک پاداش بزرگ است. لازم نیست که شامپو کف کند ولی چون هر بار که مردم موهایشان را با آن می‌شویند، انتظار دارند که کف کند، ما مواد شیمیایی کف‌کننده به آن اضافه می‌کنیم. همین مورد در مورد پودرهای لباسشویی و خمیردندان هم به کار می‌رود - در حال حاضر همه شرکت‌ها به خمیردندان سدیم لورث سولفات اضافه می‌کنند تا بیشتر کف کند. این کار باعث تمیزتر شدن دندان نمی‌شود، ولی وقتی مقداری حباب دور و بر دهانشان باشد، احساس بهتری دارند. وقتی که مشتری منتظر آن کف باشد، این عادت شروع به رشد کردن می‌کند.»

تمایلات همان چیزی هستند که باعث تحریک عادت‌ها می‌شوند و وقتی بفهمیم که چگونه می‌شود باعث بوجود آمدن یک تمایل شد، ایجاد عادت جدید ساده‌تر می‌شود. این مورد هم اکنون به همان اندازه یک قرن پیش صادق است. هر شب میلیون‌ها نفر دندان‌هایشان را می‌سایند تا آن احساس سوزش را بدست آورند؛ هر روز صبح، میلیونها نفر کفش‌های خود را می‌پوشند تا جریان اندروفینی را بدست بیاورند که آموخته‌اند به آن تمایل داشته باشند.

و وقتی به خانه می‌رسند، بعد از تمیز کردن آشپزخانه یا مرتب کردن اتاق خوابشان، بعضی از آنها مقداری فبریز اسپری می‌کنند.

فصل ۳: قانون طلایی چرخه عادت؛ چرا دگرگونی اتفاق می‌افتد

۱.

ساعت ورزشگاه در انتهای زمین نشان می‌دهد که هشت دقیقه و نوزده ثانیه به پایان مسابقه باقی است که ناگهان تونی دانگی، سرمربی جدید تامپا بِی بوکانیرز - یکی از بدترین تیم‌ها در لیگ فوتبال ملی (آمریکا) ، و البته در کل تاریخ فوتبال حرفه‌ای - جرقه‌ای از امید را احساس می کند.
اواخر بعد از ظهر یک روز یکشنبه در ۱۷ نوامبر ۱۹۹۶ است. تیم بوکانیرز در حال بازی در مقابل تیم چارجرز شهر سن دیه گو است، تیمی که تازه سال قبل وارد مسابقات جام سوپر بول شد. بوک‌ها با حساب ۱۶ به ۱۷ در حال باختن هستند. آنها همه بازی‌ها را باخته‌اند. در کل فصل باخته‌اند، همه این دهه را باخته‌اند! اعضای تیم بوکانیرز در ساحل غربی در عرض شانزده سال، یک بازی را هم نبرده بودند و آخرین باری که تیم بوکز فصل موفقیت‌آمیزی داشت، بسیاری از بازیکنان فعلی تیم، شاگرد دبستانی بودند. امسال تا به حال این رکورد ۲-۸ بود. در یکی از آن بازی‌ها، دترویت لاینز - تیمی که آنقدر بد بود که اینطور توصیف می‌شد: آنها بخش «نا» در کلمه «نا امیدی» هستند - تیم بوکز را ۲۱ بر ۶ شکست داد و سه هفته بعد دوباره آنها را ۲۷ بر ۶ شکست داد. یکی از نویسندگان ورزشی یک روزنامه از تیم بوکز به عنوان «پادری نارنجی آمریکا» یاد می‌کرد. ای پی اس ان پیش‌بینی می کرد که دانگی که تازه در ژانویه کارش را شروع کرده بود، احتمالا تا قبل از پایان سال اخراج می‌شود.
با این وجود، هنگامی که دانگی تیمش را تماشا می‌کند که در میدان بازی، خودش را برای بازی بعدی آرایش می‌دهد، اینطور به نظرش می‌رسد که بالاخره خورشید از داخل ابرها بیرون آمده است. او لبخند نمی‌زند، او هیچگاه احساساتش را در حین بازی نشان نمی‌دهد. ولی چیزی در زمین بازی در حال اتفاق افتادن است، چیزی که او سال‌ها برای آن کار کرده بود. همچنان که هو کردن و تمسخر جمعیت خشن پنجاه هزار نفری نثار تونی دانگی می‌شود، او چیزی را می‌بیند که هیچ کس دیگری نمی‌توانست ببیند. او نشانه‌ای دید که بیانگر این حرف بود: نقشه‌ات دارد کارساز می‌شود!

***

تونی دانگی زمان بسیار طولانی را برای به دست آوردن این شغل صبر کرده است. مدت هفده سال، او به عنوان دستیار مربی اطراف زمین پرسه می‌زد، ابتدا در دانشگاه مینه سوتا، بعد با پیتسبرگ استیلرز، بعد کانزاس سیتی چیفز، و دوباره در مینه سوتا با وایکینگز. او در دهه گذشته، چهار بار برای مصاحبه برای پست سرمربی تیم‌های ان اف ال[۷] دعوت شده بود.

اما هر چهار دفعه مصاحبه‌ها خوب پیش نرفتند.

قسمتی از این مسئله به خاطر فلسفه مربیگری دانگی بود. او در مصاحبه‌های کاری‌اش با حوصله توضیح می‌داد که به عقیده او کلید برنده شدن، تغییر عادت‌های بازیکنان است. او گفت که می‌خواهد بازیکنان در طی بازی تصمیم‌های زیادی نگیرند. او از آنها می‌خواست که به طور خودکار و از روی عادت واکنش نشان بدهند. اگر او می‌توانست عادت‌های درست را به آنها القاء کند، تیم او برنده می‌شد. تمام!

او اینطور توضیح می‌داد: «قهرمان‌ها کارهای خارق‌العاده نمی‌کنند. آنها کارهای معمولی انجام می‌دهند، ولی بدون اینکه فکر کنند آن کارها را انجام می‌دهند، آنقدر سریع که تیم دیگر نمی‌تواند واکنشی نشان بدهد. آنها عادت‌هایی را که یاد گرفته‌اند دنبال می‌کنند.»

صاحبان تیم‌ها می‌پرسیدند که شما چطوری می‌خواهید آن عادت‌های جدید را بوجود بیاورید؟

دانگی جواب می‌داد که، اوه، نه، او نمی‌خواست عادت‌های جدید به وجود بیاورد. بازیکنان زندگی‌شان را صرف ساختن عادت‌هایی می‌کردند که باعث شده بود به ان اف ال راه یابند. هیچ بازیکنی حاضر نیست آن عادت‌ها را کنار بگذارد، صرفا به این دلیل که یک مربی جدید از او می‌خواهد این کار را بکند.

بنابراین، دانگی به جای اینکه عادت‌های جدید در بازیکنان به وجود بیاورد، تصمیم داشت تا عادت‌های قبلی آنها را عوض کند. و راز تغییر عادت‌های قدیمی استفاده از چیزی بود که از قبل در سر بازیکنان وجود داشت. عادت‌ها یک چرخه سه مرحله‌ای هستند - سرنخ، روتین، و پاداش - ولی دانگی فقط می‌خواست به مرحله میانی - روتین - حمله کند. او از روی تجربه می‌دانست که اگر چیز آشنایی در ابتدا و انتها وجود داشته باشد، راحت‌تر می‌شود فردی را قانع کرد تا عادت جدیدی را بپذیرد[۸].

استراتژی مربیگری او شامل یک اصل کلی می‌شد، یک قانون طلایی تغییر عادت که تحقیق‌ها یکی

پس از دیگری نشان داده‌اند جزو قوی‌ترین ابزار برای ایجاد عادت است. دانگی پی برد که هیچ‌گاه نمی‌توان واقعا عادت‌های بد را خاموش کرد.

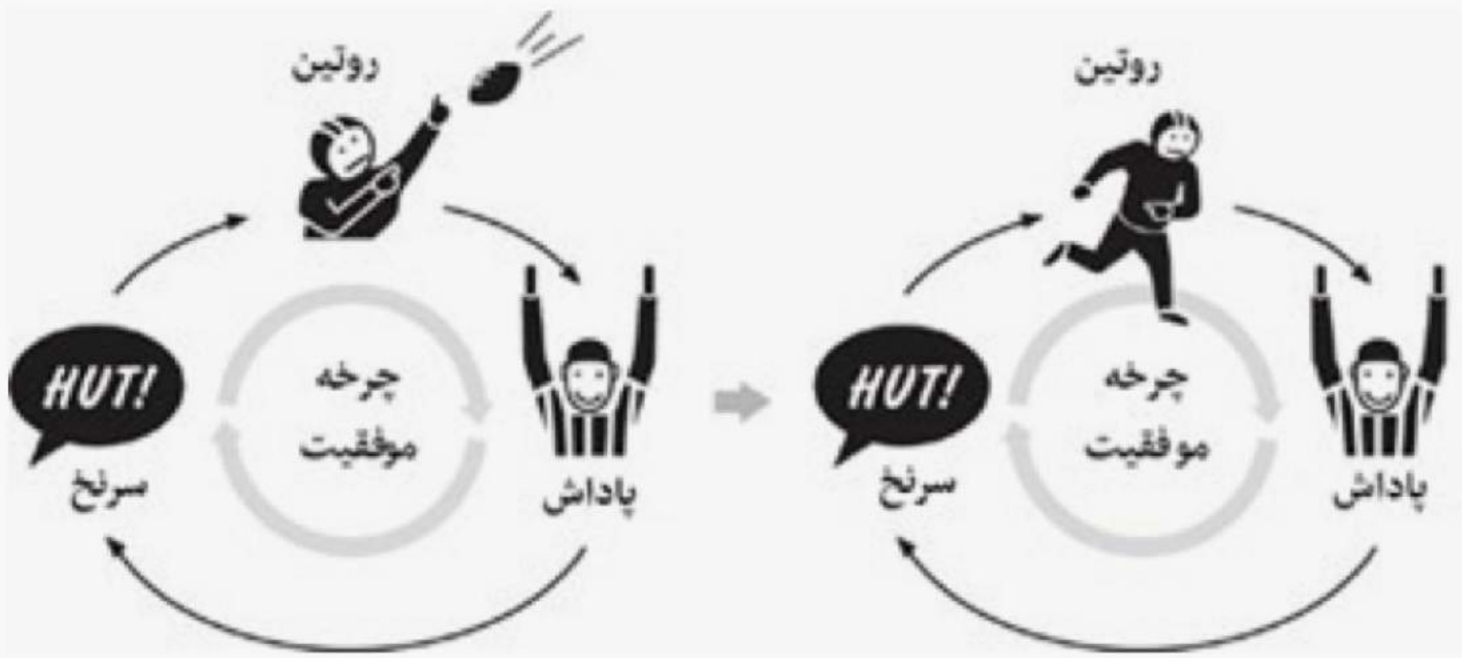
شما می‌بایست به جای تغییر یک عادت، سرنخ قدیمی را نگه دارید، ولی یک روتین جدید به جای آن بگذارید.

قانون این است: اگر شما از همان سرنخ استفاده کنید و همان پاداش را فراهم کنید، می‌توانید روتین را تغییر داده و عادت را عوض کنید. اگر سرنخ و پاداش همان موارد قبلی بمانند، تقریبا هر رفتاری را می‌توان عوض کرد. این قانون طلایی، درمان‌های افراد الکلی، چاقی، اختلالات وسواسی افراطی، و صدها رفتار مخرب دیگر را تحت تاثیر قرار داده است، و فهم آن می‌تواند به هر فردی کمک کند تا عادت‌هایش را عوض کند. (به عنوان مثال، تلاش برای توقف هله هوله خوردن اغلب ناموفق است، مگر اینکه روتین جدیدی برای ارضای سرنخ‌های قدیمی و تمایل به پاداش وجود داشته باشد. یک فرد سیگاری معمولا نمی‌تواند سیگار را ترک کند، مگر اینکه فعالیتی را پیدا کند که وقتی تمایل به نیکوتین او را تحریک می‌کند، جایگزین سیگار شود.)

دانگی چهار بار فلسفه مبتنی بر عادت خود را برای صاحبان تیم‌ها توضیح داد. آنها چهار مرتبه مودبانه به حرف‌های او گوش کرده بودند، به خاطر اینکه وقتش را در اختیار آنها قرار داده بود از او تشکر کرده بودند و بعد فرد دیگری را استخدام کرده بودند.

بعد، در سال ۱۹۹۶، تیم ناراحت بوکانیرز به او تلفن زد. او به آنجا رفت و یک بار دیگر در مورد نقشه‌اش که آنها چگونه می‌توانستند برنده شوند توضیح داد. روز بعد از مصاحبه نهایی، آنها این شغل را به او پیشنهاد کردند.

قانون طلایی تغییر عادت



شما نمی‌توانید یک عادت بد را خاموش کنید، فقط می‌توانید آن را تغییر دهید.

این چرخه چگونه کار می‌کند: از همان سرنخ استفاده کنید. همان پاداش را فراهم کنید. روتین را تغییر دهید.

سیستم دانگی بالاخره تیم بوکز را به یکی از تیم‌های موفق لیگ تبدیل کرد. او اولین مربی در تاریخ ان ال اف است که توانست ده سال پی در پی به جام حذفی برسد، اولین مربی، آفریقایی-آمریکایی است که جام سوپر بول را برد و یکی از شاخص‌ترین افراد در زمینه ورزش حرفه‌ای بود. تکنیک‌های مربی‌گری او در سراسر لیگ و همه ورزش‌ها گسترش یافت. روش او به روشن شدن این موضوع کمک کرد که چگونه هر فردی می‌تواند در زندگی‌اش عادت‌ها را دوباره بسازد. اما همه این چیزها بعدا اتفاق افتاد. امروز در سن دیه گو، او فقط می‌خواست که برنده شود.

***

دانگی از کنار زمین به ساعت نگاه می‌کند: هشت دقیقه و نوزده ثانیه باقی مانده است. تیم بوکز در تمام بازی عقب بوده است و مثل همیشه، فرصت‌ها را یکی پس از دیگری از دست داده است. اگر دفاع آنها همین الان کاری نکند، این بازی را عملا خواهند باخت. تیم شهر سن دیه گو در خط بیست یاردی اش صاحب توپ است و بازیکن خط حمله چارجرزها، استن هامفریز، خودش را آماده می‌کند تا پرتابی کند

که امیدوار است نتیجه بازی را قطعی کند. ساعت بازی شروع می‌شود و هامفریز با اعتماد به نفس می‌خواهد که ضربه را بزند.

ولی دانگی به هامفریز نگاه نمی‌کند. در عوض او مشغول تماشای بازیکنان خودش است که آرایش مرتبی گرفته‌اند که ماهها وقت صرف کرده‌اند تا در آن بی‌نقص باشند. بازی فوتبال (آمریکایی) از همان قدیم‌ها، بازی تظاهر و تقلب، بازی حقه و گمراه کردن است. معمولا مربی‌هایی که ضخیم‌ترین کتاب‌های بازی و پیچیده‌ترین نقشه‌ها را دارند برنده می‌شوند. با این حال، دانگی روشی برعکس این را اتخاذ کرده است. او به پیچیدگی یا ابهام علاقه‌ای ندارد. وقتی بازیکنان مدافع دانگی به صف می‌ایستند، بر همه روشن و واضح است که آنها دقیقا از چه بازی می‌خواهند استفاده کنند.

دانگی به این دلیل این روش را انتخاب کرده است که به لحاظ نظری او به گمراه کردن نیازی ندارد. فقط لازم است که تیمش از همه سریع‌تر باشد. در فوتبال هزارم ثانیه‌ها اهمیت دارند. بنابراین به جای اینکه به بازیکنانش صدها آرایش را یاد بدهد، فقط چند تا از آنها را آموخته، ولی آنها بارها و بارها تمرین کرده‌اند تا این رفتارها خودکار شوند. وقتی استراتژی او موثر واقع شود، بازیکنانش با چنان سرعتی می‌توانند حرکت کنند که غلبه یافتن بر آنها غیر ممکن است.

منتها فقط در صورتی که این استرتژی موثر باشد. اگر بازیکنان بیش از حد فکر کنند یا تردید به خود راه دهند یا غریزه‌شان را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهند، این سیستم از هم می‌پاشد. و تا به حال بازیکنان دانگی خراب کرده‌اند.

اما این بار وقتی که تیم بوکز روی خط بیست یاردی آرایش می‌یابد، چیزی متفاوت است. ریگان آپشاو را در نظر بگیرید که یک بازیکن مدافع پایانی است و در وضعیت سه نقطه‌ای روی خط اسکریمج قرار گرفته است. آپشاو به جای اینکه به بالا و پایین نگاه کند و سعی کند تا جایی که می‌تواند اطلاعات به دست آورد، فقط به سرنخ‌هایی که دانگی به او یاد داده که روی آنها تمرکز کند، فکر می‌کند. اول، او به پای خارجی بازیکن خط جلوی تیم مقابل نگاه می‌کند (دشمنانش در عقب هستند، که به معنای آن است که او آماده می‌شود که به سمت عقب قدم گذاشته و موقعی که بازیکن خط حمله می‌خواهد عبور کند، راه او را ببندند.) ؛ بعد، آپشاو به شانه‌های بازیکنان خط جلو (که کمی به داخل چرخیده اند) ، و به

فضای بین خودش و بازیکن بعدی (قسمتی باریکتر از چیزی که انتظار داشت) نگاه می‌کند.
آپشاو آنقدر تمرین کرده است که چگونه به این سرنخ‌ها واکنش نشان دهد که در این لحظه مجبور نیست درباره این که چه کاری انجام دهد فکر کند. او فقط از عادت‌هایش پیروی می‌کند.
بازیکن خط حمله سن دیه گو به خط اسکریمج می‌رسد و نگاهی به راست و بعد چپ می‌اندازد، با صدای بلند می‌شمرد و توپ را می‌گیرد. او پنج قدم به عقب بر می‌گردد و تمام قد می‌ایستد، در حالی که سرش را می‌چرخاند و به دنبال بازیکن دریافت‌کننده آزاد می‌گردد. سه ثانیه از زمانی که بازی شروع شده، می‌گذرد. چشم‌های درون استادیوم و دوربین‌های تلویزیون روی او هستند.
به همین دلیل بیشتر ناظران موفق نمی‌شوند ببینند چه اتفاقی در میان اعضای تیم بوکانیرز در حال رخ دادن است. به محض اینکه هامفریس ضربه زد، آپشاو برای اقدام به جلو جهید. در همان اولین ثانیه بازی، آپشاو چنان سریع به سمت خط راست و در طول خط اسکریمج دوید که بازیکن مهاجم خط جلو نتوانست جلو او را بگیرد. در ثانیه دوم، چهار قدم دیگر به سمت پایین زمین دوید، در حالیکه قدم‌هایش دیده نمی‌شدند. در ثانیه بعد، آپشاو سه قدم بلند به بازیکن خط حمله نزدیکتر شد و برای بازیکن مهاجم خط جلو غیرممکن بود که مسیرش را پیش‌بینی کند.
همینطور که بازی به ثانیه چهارمش می‌رسد، هامفریس، بازیکن خط حمله سن دیه گو ناگهان در جلوی او ظاهر می‌شود. او مکثی می‌کند و از گوشه چشمش آپشاو را می‌بیند و همان موقع است که هامفریس مرتکب اشتباه می‌شود. او شروع به فکر کردن می‌کند.
او یکی از هم تیمی‌هایش، یک تازه کار به نام برایان روچ را، در بیست یاردی پایین زمین می‌بیند.
دریافت‌کننده دیگر سن دیه گو که خیلی نزدیکتر از او است دستش را تکان می‌دهد و از او می‌خواهد که توپ را به او بدهد. پاس کوتاه، انتخاب مطمئنی است. در عوض، تحت فشار، هامفریس تجزیه و تحلیل صدم ثانیه‌ای می‌کند و، بازویش را می‌چرخاند و به روچ پاس می‌دهد.
آن تصمیم عجولانه، همان چیزی است که دانگی امیدش را داشت. به محض اینکه توپ توی هوا قرار می‌گیرد، یک بازیکن سیفتی بوکانیرز به نام جان لینچ شروع به حرکت می‌کند. کار لینچ ساده و مشخص بود: وقتی بازی شروع شد، او به سمت نقطه مشخصی در زمین دوید و منتظر سرنخش شد.

برای کار کردن فی‌البداهه در این موقعیت، فشار خیلی زیادی وجود دارد. ولی دانگی اینقدر به لینچ تعلیم داده است که روتینش خودکار شده است. و در نتیجه، وقتی که توپ دست‌های بازیکن خط حمله را ترک می‌کند، لینچ ده یارد دورتر از روچ ایستاده است و منتظر است.
وقتی که توپ در هوا می‌چرخد، لینچ سرنخ‌هایش را می‌خواند - جهت ماسک صورت و دست‌های بازیکن خط حمله، فاصله بین دریافت‌کننده‌ها - و قبل از آنکه مشخص شود که توپ در کجا فرود خواهد آمد، شروع به حرکت می‌کند. روچ، دریافت‌کننده سن دیه گو، به سمت جلو می‌جهد، ولی لینچ راه او را سد می‌کند و اجازه نمی‌دهد که او پاس بدهد. قبل از اینکه روچ بتواند واکنشی نشان دهد، لینچ به سمت پایین زمین و به طرف منطقه پایانی تیم چارجرز می‌دود. دیگر اعضای تیم بوکانیرز به خوبی در جایگاهشان قرار گرفته‌اند تا مسیر او را مشخص کنند. لینچ ۱۰، سپس ۱۵، بعد ۲۰، بعد حدود ۲۵ یارد می‌دود و بالاخره از محدوده خارج می‌شود. کل بازی کمتر از ده ثانیه طول کشیده است.
دو دقیقه بعد، بوک‌ها یک امتیاز تاچ دون می‌گیرند، در حالی که برای اولین بار در کل مسابقه جریان بازی را به دست گرفته‌اند. پنج دقیقه بعد آنها یک گل زمین می‌زنند. در این بین، هر بار که تیم سن دیه گو سعی می‌کند به عقب برگردد، دفاع دانگی تعطیل می‌شود. تیم بوکانیرز با نتیجه ۲۵ بر ۱۷ برنده می‌شود، که یکی از عجیب‌ترین نتایج فصل است.
در پایان بازی لینچ و دانگی با هم از زمین بازی خارج می‌شوند.
همینطور که وارد تونل می‌شوند، لینچ می‌گوید: «احساس می‌کردم آنجا یک چیزی متفاوت بود.»
دانگی جواب می‌دهد: «ما کم کم داریم باور می‌کنیم.»

.۲

برای فهمیدن اینکه چگونه تمرکز یک مربی روی تغییر عادت‌ها می‌تواند دوباره یک تیم را بسازد، لازم است که نگاهی به دنیای خارج از فوتبال بیاندازیم. خیلی دورتر از آنجا، به یک زیرزمین تاریک و کثیف در قسمت شرقی پایینی نیویورک سیتی در سال ۱۹۳۴، جایی که یکی از بزرگترین و موفق‌ترین تلاش‌ها برای تغییر عادت در مقیاس وسیع متولد شد.

در این زیرزمین یک مرد الکلی سی و نه ساله به نام بیل ویلسون نشسته بود. سال‌ها قبل، ویلسون اولین مشروبش را در اردوی آموزش افسران در نیو بدفورد، ماساچوست خورده بود، جایی که او قبل از اینکه با کشتی به فرانسه و جنگ جهانی اول برود، تعلیم می‌دید تا با مسلسل شلیک کند. خانواده‌های برجسته و مهمی که نزدیک پایگاه زندگی می‌کردند اغلب افسرها را به شام دعوت می‌کردند، و شنبه شبی، ویلسون در مهمانی شرکت کرد که در آن به او نان و پنیر و شیر و شراب داده شد. او بیست ساله بود و قبل از آن هرگز الکل مصرف نکرده بود. به نظر می‌رسید تنها کار مودبانه این بود که مشروبی را که به او تعارف می‌کردند بنوشد. چند هفته بعد ویلسون به مهمانی مجلل دیگری دعوت شد. مردها کت و شلوار تاکسیدو پوشیده بودند و زن‌ها در حال صحبت‌کردن با آنها بودند. یک پیشخدمت جلو آمد و یک برنکس کاکتیل - ترکیبی از شراب شیرین و آب پرتقال را به دست ویلسون داد. او کمی از آن چشید و همان طور که بعدها خودش می‌گفت احساس کرد «اکسیر زندگی» را یافته است.

در اواسط دهه ۱۹۳۰ او از اروپا برگشته بود، زندگی مشترکش از هم پاشیده بود و پول کلانی را که از فروش سهام به دست آورده بود دود شده و به هوا رفته بود و ویلسون مشغول مصرف سه بطری مشروب روزانه‌اش بود. در یک بعد از ظهر سرد نوامبر، هنگامی که او در تاریکی نشسته بود، یکی از دوستان مشروب خوارش تلفن کرد. ویلسون او را به خانه‌اش دعوت کرد و یک پارچ آب آناناس و عرق جو سیاه را با هم مخلوط کرد و برایش یک لیوان ریخت.

دوستش آن را پس زد. او گفت که دو ماه است که مشروب نمی‌خورد.

ویلسون به شدت تعجب کرده بود و شروع کرد به توصیف کشمکش‌هایی که با الکل داشته است، منجمله دعوایش در یک باشگاه ورزشی که به قیمت از دست دادن شغلش تمام شده بود. همچنین می‌گفت که سعی کرده مشروب را کنار بگذارد ولی از عهده‌اش بر نیامده است. به مرکز سم‌زدایی رفته و قرص مصرف کرده بود. به همسرش قول‌هایی داده بود و به گروه‌های پرهیز از مصرف مشروبات الکلی پیوسته بود. هیچ کدام از این‌ها موثر واقع نشده بود. و نهایتا از دوستش پرسید که چطور این کار را کرده است؟!

دوستش گفت: «من به سمت مذهب رفتم.» او درباره جهنم و وسوسه، گناه و شیطان صحبت کرد و ادامه داد: «درک کن که مغلوب شده‌ای و به آن اقرار کن و تصمیم بگیر که زندگی‌ات را به سمت خدا برگردانی.»

ویلسون با خودش فکر کرد که دوستش دیوانه شده است. او بعدها نوشت: «تابستان گذشته او یک دیوانه الکلی بود؛ حالا، من کمی به مذهب تمایل پیدا کرده بودم.» وقتی دوستش رفت، ویلسون تمام مشروب را سر کشید و به رختخواب رفت.

یک ماه بعد، در دسامبر ۱۹۳۴، به بخش اعتیاد به الکل و مواد مخدر بیمارستان چارلز بی. تونز که یک مرکز سم‌زدایی گران و با کیفیت منهتن بود رفت. دکتری هر ساعت یک داروی هالوسینوژنیک به نام بلادونا به او تزریق می‌کرد که داروی رایج آن زمان برای اعتیاد به الکل بود. ویلسون روی تختی در یک اتاق کوچک مرتب از هوش می‌رفت و دوباره به هوش می‌آمد. بعد در واقعه‌ای که ویلسون میلیون‌ها بار در کافه‌ها، سالن‌های گردهمایی و سالن‌های کلیساها آن را شرح داده، او کم کم از درد به خود می‌پیچید. روزها بود که هذیان می‌گفت. درد ناشی از نرسیدن الکل باعث می‌شد احساس کند که انگار حشرات روی پوستش می‌خزند. آنچنان حالت تهوع شدیدی داشت که به سختی می‌توانست حرکت کند، ولی درد آنقدر شدید بود که نمی‌توانست آرام و بی‌حرکت بماند. او در آن اتاق خالی فریاد کشید: «خدایا اگر هستی، خودت را نشان بده! من حاضرم هر کاری بکنم، هر کاری!» او بعدها نوشت که در آن لحظه نور سفیدی اتاق را پر کرد، درد متوقف شد و احساس کرد گویی روی قله کوه است، «و بادی نه از جنس هوا بلکه از جنس روح در حال وزیدن بود. و بعد با شدت زیاد به سمت من وزید، گویی به من می‌گفت که من مرد آزادی هستم. این حالت خوشی و خلسه به آهستگی فروکش کرد. من روی تخت دراز کشیدم، ولی حالا برای یک بار در دنیای دیگری بودم، یک دنیای جدید آگاهی.»

بیل ویلسون دیگر هیچ‌گاه مشروب نمی‌خورد. برای سی و شش سال بعد، تا زمانی که در سال ۱۹۷۱ به دلیل آمفیزم درگذشت، خودش را وقف تاسیس، ساخت و گسترش سازمان **معتادان الکلی گمنام**[۹] کرد تا زمانی که این سازمان تبدیل به یکی از بزرگترین، شناخته شده‌ترین و موفق‌ترین سازمان‌های تغییر عادت در دنیا شد.

حدود ۲.۱ میلیون نفر هر ساله از این سازمان کمک می‌گیرند و احتمالا حدود ۱۰ میلیون نفر از طریق این گروه موفق به ترک الکل شده‌اند[۱۰]. سازمان معتادان الکلی گمنام برای هیچ کس کار نمی‌کند - سنجش میزان موفقیت به دلیل گمنام بودن شرکت‌کننده‌ها مشکل است - ولی میلیون‌ها نفر معتقدند که این برنامه زندگی‌شان را نجات داده است. اعتقاد زیربنایی این سازمان، دوازده مرحله معروف، تبدیل به آهنرباهای فرهنگی شده‌اند که برنامه‌های درمان پرخوری، قماربازی، بدهی، روابط جنسی، مواد مخدر، احتکار، سیگار کشیدن، اعتیاد به بازی‌های ویدئویی، وابستگی هیجانی و احساسی و بسیاری از رفتارهای مخرب دیگر را در بر می‌گیرد. تکنیک‌های این گروه از خیلی جهات، یکی از قویترین فرمول‌ها را برای تغییر ارائه می‌دهند.

همه این چیزها تا حدی غیر منتظره هستند، چون سازمان معتادان الکلی گمنام هیچ پایه و اساسی در علم یا بیشتر روش‌های پذیرفته شده درمانی ندارد.

صد البته که اعتیاد به الکل چیزی بیشتر از صرفا یک عادت است. این یک اعتیاد فیزیکی با ریشه‌های فیزیولوژیکی و شاید ژنتیکی است. اما چیزی که در مورد سازمان معتادان الکلی گمنام جالب است، این است که این برنامه مستقیما به بسیاری از مسائل بیوشیمی یا روانپزشکی که محققان می‌گویند اغلب مهم‌ترین دلیل مشروب خوردن معتادان الکلی هستند، حمله نمی‌کند[۱۱]. در واقع به نظر می‌رسد که روش‌های سازمان معتادان الکلی گمنام، یافته‌های علمی و پزشکی به طور کلی و همچنین انواع مداخله‌ای که بسیاری از روانپزشکان معتقدند که معتادان به الکل واقعا به آنها احتیاج دارند را به کنار می‌گیرند[۱۲].

در عوض چیزی که این سازمان فراهم می‌کند، روشی است برای حمله به عادت‌هایی که با مصرف الکل به طور نزدیکی ارتباط دارند[۱۳]. به طور خلاصه این سازمان ماشین بزرگی برای تغییر عادت‌هاست و اگرچه عادت‌های مرتبط با اعتیاد به الکل خیلی زیاد هستند، درس‌هایی که این سازمان ارائه می‌دهد، نشان می‌دهد که تقریبا هر عادتی - حتی سرسخت‌ترین آنها - قابل تغییر است.

***

بیل ویلسون قبل از تاسیس سازمان معتادان الکلی گمنام، هیچ مجله علمی را نخواند یا با هیچ دکتری

مشورت نکرد. چند سال بعد از اینکه او مشروب را کنار گذاشت، شبی هنگامی که روی تختش نشسته بود، با عجله دوازده مرحله‌ای را نوشت که هم اکنون مشهور هستند. او عدد دوازده را انتخاب کرد چون حواریون دوازده نفر بودند. و بعضی از جنبه‌های این برنامه فقط غیر علمی نیستند، بلکه کاملا عجیب هستند.

برای مثال اصرار ای ای (سازمان معتادان الکلی گمنام) برای اینکه الکلی‌ها در مدت «نود روز در نود جلسه» - مدت زمانی که به نظر می‌رسد به طور اتفاقی انتخاب شده است - شرکت کنند را در نظر بگیرید. یا تمرکز شدید این برنامه بر معنویت، آنطور که در مرحله سوم به وضوح بیان شده است، که می‌گوید الکلی‌ها می‌توانند با گرفتن «یک تصمیم به اینکه خواست و زندگی‌مان را به سمت توجه خدا ببریم، چون ما او را درک می‌کنیم» ، به هوشیاری و رهایی از الکل دست یابند. از این دوازده مرحله، هفت تای آن خدا یا معنویت را ذکر می‌کنند و این برای برنامه‌ای که توسط فردی که زمانی منکر وجود خدا بوده و سراسر زندگی‌اش به طور آشکار مخالف مذهب به شکل سازمان‌یافته بوده است، عجیب به نظر می‌رسد. جلسات ای ای جدول یا برنامه آموزشی تعیین شده‌ای ندارند. در عوض آنها معمولا با عضوی شروع می‌شوند که داستان خودش را می‌گوید، که بعد از آن افراد دیگر می‌توانند داستان‌های خودشان را بگویند. هیچ فرد حرفه‌ای که بحث‌ها را هدایت کند یا چند قانون که بگوید جلسات چگونه می‌بایست عمل کنند وجود ندارد. در عرض پنج دهه گذشته، با وجود اینکه هر بعدی از روانپزشکی و تحقیقات مربوط به اعتیاد توسط تحقیقات انجام شده در زمینه علوم رفتاری، داروشناسی، و درک ما از مغز متحول شده است، ای ای همچنان در زمان متوقف شده است.

چون این سازمان، برنامه سختگیرانه‌ای ندارد، دانشگاهیان و محققان اغلب آن را مورد انتقاد قرار داده‌اند. بعضی افراد ادعا می‌کنند که تاکید ای ای بر معنویت آن را بیشتر شبیه به یک مکتب فکری کرده است تا یک درمان. با این وجود، در عرض پانزده سال گذشته یک ارزیابی مجدد شروع شده است. اکنون محققان می‌گویند که روش‌های این برنامه، درس‌های ارزشمندی را ارائه می‌دهند. دانشگاه هاروارد، ییل، دانشگاه شیکاگو، دانشگاه نیو مکزیکو و بسیاری از مراکز تحقیق دیگر، نوعی علم را در ای ای یافته‌اند که مشابه علمی است که تونی دانگی در زمین فوتبال به کار برد: ای ای موفق

می‌شود، چون به الکلی‌ها کمک می‌کند تا از همان سرنخ‌ها استفاده کنند و همان پاداش‌ها را بگیرند، اما روتین را عوض می‌کند.

محققان می‌گویند که ای ای موثر است چون این برنامه افراد را مجبور می‌کند تا سرنخ‌ها و پاداش‌هایی که عادت‌های اعتیاد به الکل آنها را تقویت می‌کند شناسایی کنند و سپس به آنها کمک می‌کند تا رفتارهای جدیدی پیدا کنند. زمانی که کلود هاپکینز پپسودنت می‌فروخت، روشی برای ایجاد عادت جدید از طریق تحریک یک تمایل جدید یافت. ولی برای تغییر یک عادت قدیمی، می‌بایست یک تمایل جدید ارائه دهید. باید همان سرنخ‌ها و پاداش‌های قبل را نگه داشته و با وارد کردن یک روتین جدید، تمایل را تغذیه کنید.

مرحله چهار («یک فهرست در حال تحقیق و بدون ترس از خودمان» بسازیم) و پنج («ماهیت دقیق اشتباهات خودمان را به خدا، به خودمان و به هر انسان دیگری» اقرار کنیم) .

جی اسکات تانیگان، محققی در دانشگاه نیو مکزیکو که برای بیش از یک دهه بر روی ای ای مطالعه کرده است، گفت: «آنطوری که این قوانین نوشته شده‌اند مشخص نیست، ولی برای تکمیل آن مراحل، فرد می‌بایست فهرستی از تمام محرک‌های تمایلاتشان به الکل تهیه کنند. وقتی که شما یک فهرست در مورد خودتان می‌سازید، تمام چیزهایی را که باعث می‌شوند مشروب بخورید کشف می‌کنید، و اقرار به تمام کارهای بدی که کرده‌اید به یک فرد دیگر، روش بسیار خوبی برای کشف لحظاتی است که همه چیز مثل گردباد از کنترل خارج می‌شود.

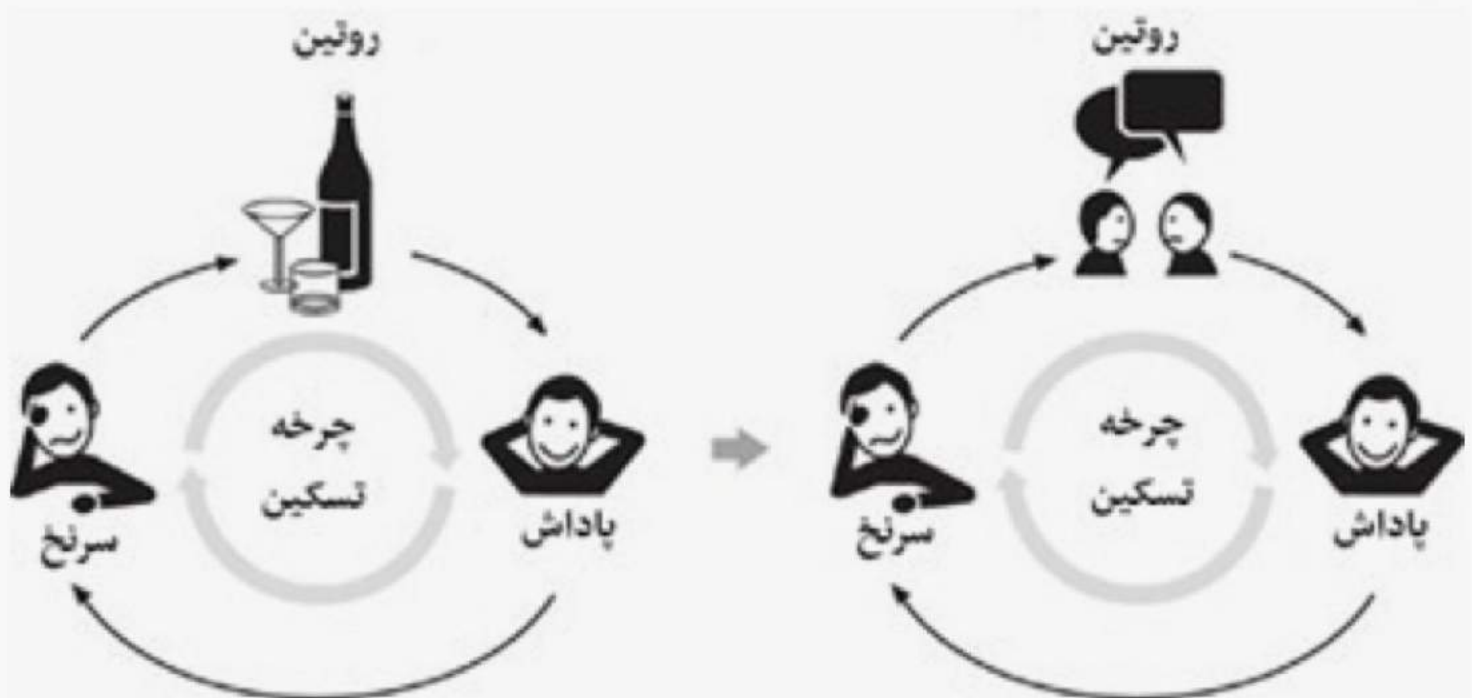
بعد ای ای از معتادان به الکل می‌خواهد تا در جستجوی پاداش‌هایی باشند که از الکل بدست می‌آورند. این برنامه از آنها می‌پرسد که چه تمایلاتی چرخه عادت آنها را به جلو می‌راند؟ اغلب مستی به تنهایی این فهرست را پر نمی‌کند. الکلی‌ها هوس مشروب می‌کنند، چون مشروب به آنها رهایی، آرامش، همراهی و مصاحبت، کاهش تشویش‌ها و فرصتی برای آزادسازی هیجانات می‌دهد. ممکن است آنها تمایل به کاکتیل داشته باشند برای اینکه نگرانی‌هایشان را فراموش کنند. تاثیرات فیزیکی الکل اغلب یکی از کم پاداش‌ترین قسمت‌های نوشیدن مشروب برای معتادان است!

یولف مولر، یک عصب‌شناس آلمانی که بر روی فعالیت مغز افراد الکلی مطالعه کرده است، گفت: «در

الکل عنصر خوشگذرانی و لذت بردن وجود دارد. ولی علاوه بر این، افراد الکل را به این دلیل استفاده می‌کنند که می‌خواهند چیزی را فراموش کنند یا این که تمایلاتشان را ارضاء کنند و این تمایلات به آسایش خاطر، در قسمت‌های کاملا متفاوتی با تمایل به لذت فیزیکی اتفاق می‌افتند.»

به منظور ارائه همان پاداش‌هایی که افراد الکلی در یک مشروب فروشی به دست می‌آورند، ای ای سیستمی از جلسات و لذت مصاحبت - «پشتیبانی» که هر عضو با او کار می‌کند - را پیشنهاد می‌کند که به شدت تلاش می‌کند تا به همان اندازه رهایی، حواس پرتی، و تزکیه نفس، به عنوان خوشی جمعه شب به او بدهد. اگر کسی به آسایش خاطر نیاز داشته باشد، می‌تواند به جای آنکه به سلامتی رفیقش بنوشد، آن را از صحبت کردن با پشتیبان خود یا شرکت در جمع یک گروه به دست آورد.

تونیگان گفت: «ای ای باعث می‌شود شما به جای نوشیدن، برای اینکه هر شب چه کاری انجام دهید، روتین‌های جدیدی به وجود آورید. شما می‌توانید در این جلسات آرام و راحت باشید و درباره نگرانی‌هایتان صحبت کنید. محرک‌ها و پاداش‌ها همان قبلی‌ها هستند، فقط رفتار است که تغییر می‌کند.»



سرنخ را نگه دارید، همان پاداش را فراهم کنید، یک روتین جدید جای گذاری کنید

یک اثبات خیلی مهیج از اینکه سرنخ‌ها و پاداش‌های الکلی‌ها چگونه می‌توانند به روتین‌های جدید منتقل شوند، در سال ۲۰۰۷ اتفاق افتاد، موقعی که مولر، عصب‌شناس آلمانی و همکارانش در دانشگاه ماگدبورگ، وسایل الکتریک کوچکی را درون مغز پنج فرد الکلی قرار دادند که به طور مکرر تلاش کرده بودند مشروبات الکلی را کنار بگذارند. هر کدام از این الکلی‌های شرکت‌کننده در این تحقیق، شش ماه را بدون هیچ موفقیتی در توانبخشی سپری کرده بودند. یکی از آنها بیش از شصت بار اقدام به سم‌زدایی کرده بود.

وسایل کار گذاشته شده در سر این مردان، داخل گانگالیون‌های پایه‌ای آنها کار گذاشته شده بود - همان بخش مغز که محققان در آن چرخه عادت را پیدا کردند - و یک بار الکتریکی به آن دادند که پاداش عصب‌شناختی که محرک تمایلات ناشی از عادت یا اعتیاد هستند را دچار وقفه می‌کرد. بعد از اینکه این مردان از عمل جراحی بهبود یافتند، در معرض سرنخ‌هایی نظیر عکس‌هایی از مشروب یا رفتن به مشروب فروشی قرار گرفتند که زمانی باعث تحریک تمایل آنها به الکل می‌شدند. به طور معمول غیر ممکن بود که این افراد در مقابل مشروب مقاومت کنند. ولی وسایل درون مغز آنها، تمایلات عصب‌شناختی هر کدام از این مردان را از کار می‌انداخت. آنها یک قطره هم ننوشیدند.

مولر گفت: «یکی از آنها به من گفت به محض آنکه جریان الکتریسیته را برقرار کردیم، آن تمایل ناپدید شد. بعد آن را خاموش کردیم و تمایل بلافاصله برگشت.»

با این وجود، خلاص شدن از شر تمایلات عصب‌شناختی این افراد الکلی برای اینکه جلوی عادت مشروب خوردنشان را بگیرد کافی نبود. چهار نفر از آنها خیلی زود بعد از عمل جراحی، معمولا بعد از یک موقعیت تنش‌زا دوباره مشروب مصرف می‌کردند. آنها یک بطری را بر می‌داشتند، چون به طور خودکار به این شکل با نگرانی و اضطراب مقابله می‌کردند. اما وقتی روتین‌های جایگزینی را برای مقابله با تنش یاد گرفتند، مشروب خوردن را برای همیشه کنار گذاشتند. به عنوان مثال، یک بیمار در جلسات ای ای شرکت کرد. دیگران به جلسات مشاوره رفتند و زمانی که آنها روتین‌های جدیدی را برای مقابله با تنش و نگرانی وارد زندگی‌شان کردند، موفقیت چشمگیر بود. مردی که شصت بار برای سم‌زدایی رفته بود، دیگر هرگز لب به مشروب نزد. دو بیمار دیگر در دوازده سالگی مشروب خوردن را شروع کرده بودند، در هجده سالگی معتاد به الکل بودند، هر روز مشروب مصرف می‌کردند، و حالا مدت چهار سال بود که مشروب را کنار گذاشته بودند.

توجه کنید که این مطالعه، قانون طلایی تغییر عادت را با چه دقتی می‌شکافد: حتی وقتی که مغز این معتادان به الکل توسط جراحی تغییر داده شد، کافی نبود. سرنخ‌های قدیمی و تمایلات به پاداش‌ها هنوز وجود داشتند و منتظر حمله بودند. این افراد الکلی تنها زمانی توانستند به طور دائمی تغییر کنند که از محرک‌های قدیمی استفاده کرده و یک مسکن آشنا فراهم کردند. مولر گفت: «بعضی مغزها آنقدر به الکل معتاد هستند که جراحی به تنهایی نمی‌تواند اعتیادشان را متوقف کند. ولی آن افراد علاوه بر جراحی به روش‌های جدیدی نیاز دارند تا به زندگی‌شان مسلط شوند.»

ای ای یک سیستم مشابه و کمتر تهاجمی برای قرار دادن روتین‌های جدید در چرخه‌های عادت فراهم می‌کند. هنگامی که دانشمندان کم کم دریافتند که ای ای چگونه اثر می‌کند، شروع به بکارگیری روش‌های این برنامه برای عادت‌های دیگر نظیر کج خلقی کودکان دوساله، اعتیاد به روابط جنسی و حتی تیک‌های رفتاری خفیف‌تر کردند. همانطور که روش‌های ای ای گسترش می‌یافتند، بهتر شده و به صورت درمان‌هایی درآمدند که می‌توانند تقریبا هر الگویی را از کار بیاندازند.

***

در تابستان ۲۰۰۶، یک دانشجوی دوره لیسانس به نام مندی، قدم به مرکز مشاوره دانشگاه می‌سی

سی پی استیت گذاشت[۱۴]. مندی بیشتر عمرش، ناخن‌هایش را جویده بود و آنها را آنقدر گاز می‌گرفت تا اینکه از انگشتانش خون جاری می‌شد. بسیاری از مردم ناخن‌هایشان را می‌جوند. اما این مسئله برای کسانی که ناخن‌هایشان را به شکل مزمن می‌جوند، مشکل کاملا متفاوتی است. مندی اغلب ناخن‌هایش را می‌جوید تا اینکه از پوست زیرین جدا می‌شدند. نوک انگشتانش پر از جای زخم‌های کوچکی بودند. ته انگشتانش که ناخنی نداشتند که از آنها محافظت کند، ضعیف شده بودند و گاهی اوقات می‌سوختند یا می‌خاریدند که علامتی از صدمه به عصب بود. عادت جویدن، زندگی اجتماعی او را دچار آسیب کرده بود. او در میان دوستانش آنقدر خجالت زده بود که دستانش را توی جیب‌هایش نگه می‌داشت و سر قرارها، فکرش مرتب مشغول بود و انگشتانش را مشت می‌کرد. او سعی کرده بود با رنگ کردن ناخن‌هایش با لاک‌های بدمزه یا قول دادن به خودش، و اینکه از همین الان شروع می‌کند، تمام نیروی اراده‌اش را جمع کرده و این عادت را ترک کند. ولی به محض اینکه شروع به انجام تکالیف یا تماشای تلویزیون می‌کرد، انگشتانش سر از دهانش در می‌آوردند.

مرکز مشاوره، مندی را به یک دانشجوی دکترای روانشناسی ارجاع داد که مشغول مطالعه بر روی درمانی به نام «آموزش معکوس سازی عادت» بود. این روانشناس به خوبی با قانون طلایی عادت آشنا بود. او می‌دانست که تغییر عادت ناخن جویدن مندی مستلزم قرار دادن یک روتین جدید در زندگی او است.

او از مندی پرسید: «درست قبل از اینکه دستت را برای جویدن ناخن‌هایت به دهانت ببری، چه احساسی داری؟»

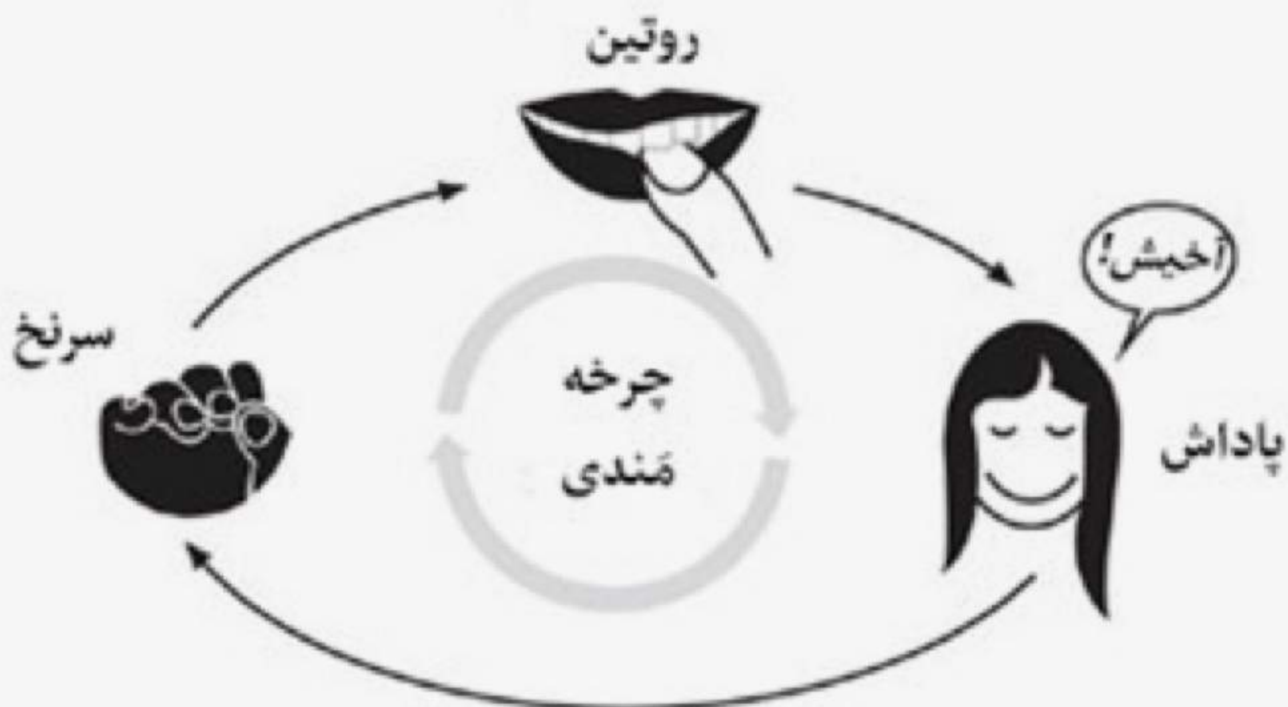
مندی جواب داد: «کمی فشار در انگشتانم وجود دارد. اینجا، نوک ناخنم درد می‌کند. بعضی وقتها به انگشت شستم و بقیه انگشتانم نگاه می‌کنم، دنبال پوسته گوشه ناخن می‌گردم و وقتی احساس می‌کنم چیزی هست که می‌تونم آن را بکنم، دستم را به سمت دهانم بالا می‌آورم. بعد سراغ تک تک ناخن‌ها می‌روم و همه لبه‌های ناهموار را می‌جوم. وقتی شروع به این کار می‌کنم، احساس می‌کنم باید همه آنها را بجوم.»

اینکه از بیماران بخواهند تا چیزهایی را که رفتار عادتی آنها را تحریک می‌کند شرح دهند، آموزش

آگاهی نامیده می‌شود و همانند اصرار ای ای بر مجبور ساختن افراد الکلی به تشخیص سرنخ‌هایشان، این اولین مرحله در آموزش معکوس کردن عادت است. فشاری که مندی در ناخن‌هایش احساس می‌کرد، سرنخی برای عادت ناخن جویدن او بود.

براد دوفرن که مندی را درمان کرد گفت: «بیشتر عادت‌های مردم، مدت هاست که اتفاق می‌افتند، برای همین آنها توجه نمی‌کنند که چه چیزی باعث به وجود آمدن آنها می‌شود. مواردی از افرادی که لکنت زبان داشته‌اند به من مراجعه کرده اند، و من از آنها می‌پرسم که چه کلمات یا موقعیت‌هایی باعث تحریک لکنت زبان آنها می‌شود و آنها نمی‌دانند، چون از مدت‌ها قبل دیگر به آن موارد توجه نمی‌کنند.»

بعد، درمانگر بعدی از مندی خواست توضیح دهد که چرا دندان‌هایش را می‌جود. در ابتدا او برای ارائه دلیل مشکل داشت. با این حال همینطور که صحبت می‌کردند، مشخص شد که او وقتی که حوصله‌اش سر می‌رود، دندان‌هایش را می‌جود. آن درمانگر او را در چند موقعیت نمونه، نظیر تماشای تلویزیون و انجام تکالیفش گذاشت و او شروع به جویدن کرد. او گفت که وقتی تمام ناخن‌هایش را جویده، حس گذرای کامل بودن داشته است. این پاداش عادت است: یک محرک فیزیکی که مندی به آن تمایل داشت.

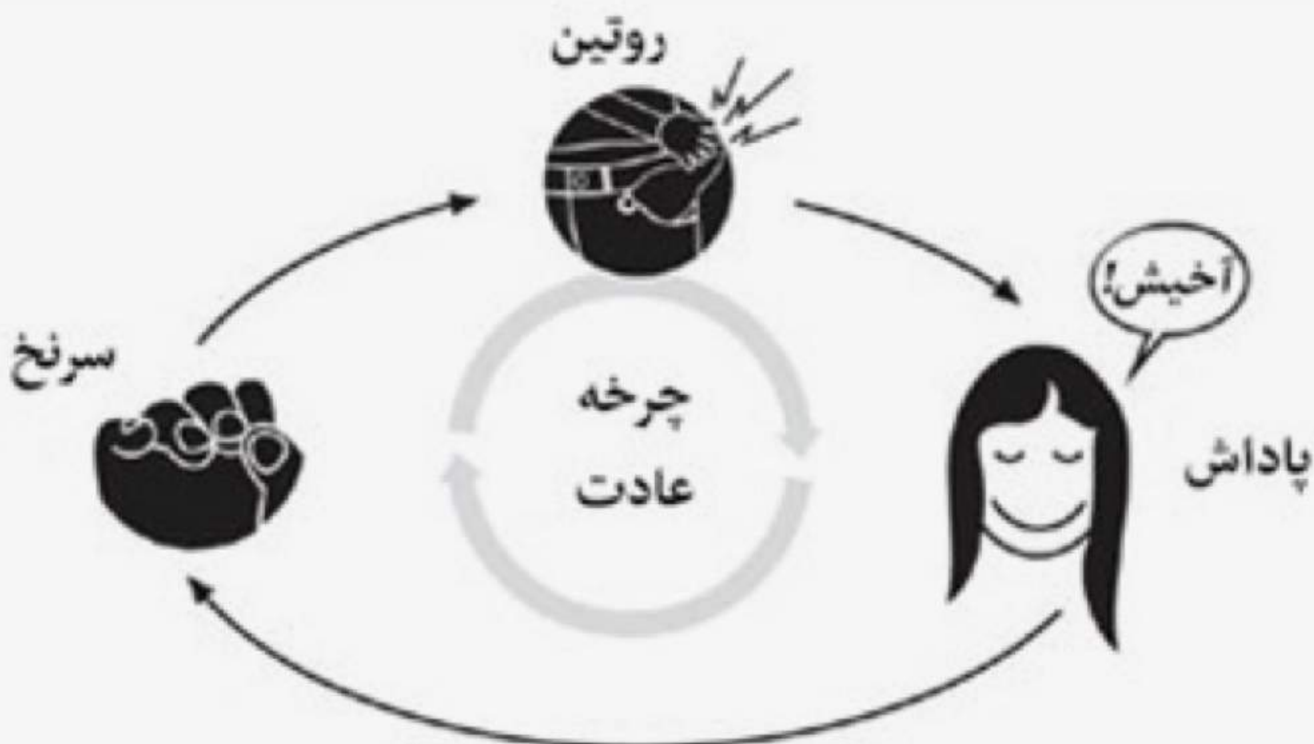


چرخه عادت مندی

در پایان جلسه اول، درمانگر مندی را با یک تکلیف به خانه فرستاد: یک کارت یاداشت همراه خودت داشته باش و هر بار که این سرنخ - فشاری در انگشتان - را احساس کردی، یک علامت روی آن بگذار. او هفته بعد با بیست و هشت علامت برگشت. تا آن لحظه او کاملا از احساسی که قبل از عادتش پدیدار می‌شد آگاه بود. او می‌دانست که این عادت چند بار در طی کلاس یا حین تماشای تلویزیون اتفاق می‌افتاد.

بعد درمانگر به مندی چیزی را یاد داد که «پاسخ رقابتی» نامیده می‌شود. هر گاه او احساس فشار در نوک انگشتانش می‌کرد، به خودش می‌گفت که می‌بایست فورا دستانش را در جیب‌هایش یا زیر پاهایش بگذارد، یا مداد یا چیز دیگری بردارد تا گذاشتن انگشتانش در دهان غیر ممکن شود. بعد قرار شد مندی به دنبال چیزی بگردد که یک محرک سریع فیزیکی - مثل مالیدن بازویش یا تند و سریع زدن بند انگشتانش به یک میز تحریر - فراهم می‌کرد، هر چیزی که باعث تولید یک پاسخ فیزیکی می‌شد.

سرنخ‌ها و پاداش‌ها، همان‌های قبلی بودند. فقط روتین عوض شده بود.



چرخه عادت جدید مندی

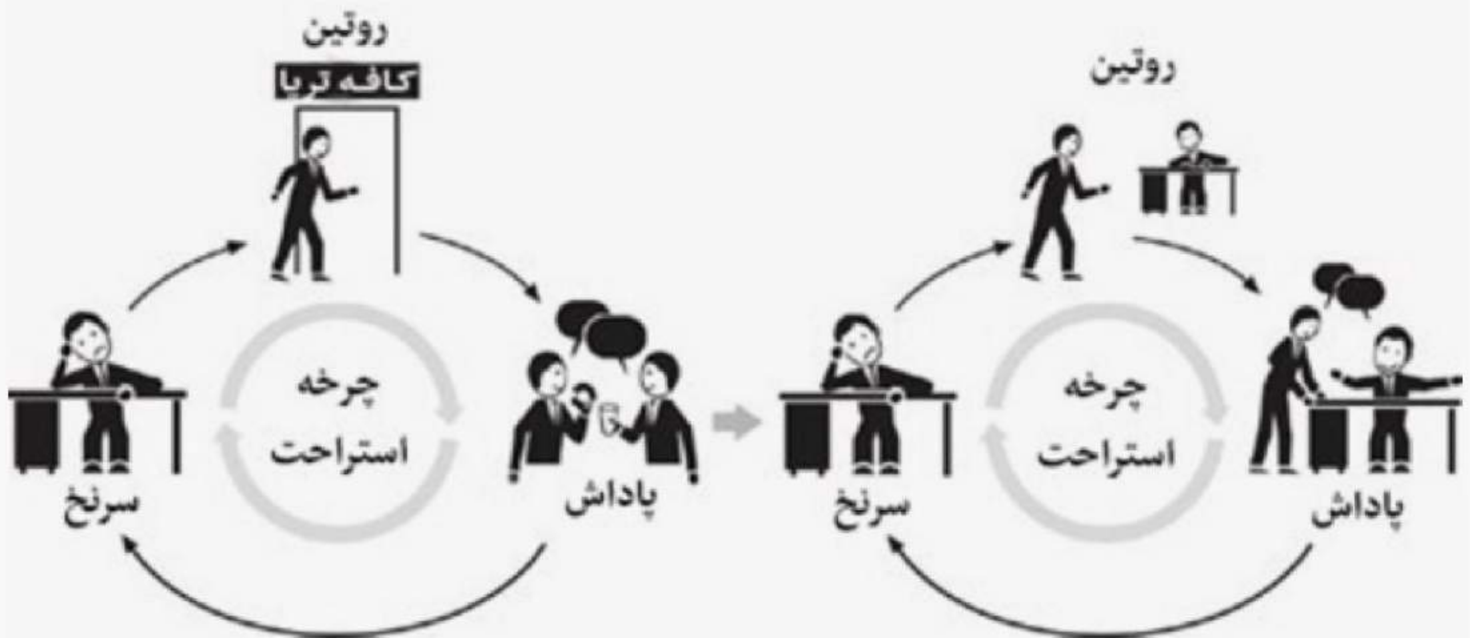
آنها این کار را در دفتر درمانگر به مدت سی دقیقه تمرین کردند و مندی با تکلیف جدیدی به خانه فرستاده شد: «کار با کارت یادداشت را ادامه بده، ولی وقتی احساس فشار در نوک انگشتانت می‌کنی، یک علامت تیک و وقتی با موفقیت عادت را کنترل می‌کنی، یک علامت # بزن.»

هفته بعد، مندی ناخن‌هایش را فقط سه بار جویده بود و هفت بار از پاسخ رقابتی استفده کرده بود. او به خودش با مانیکور کردن جایزه داد، ولی همچنان به استفاده از کارت‌های یادداشت ادامه داد. بعد از یک ماه عادت ناخن جویدن از بین رفته بود. پاسخ رقابتی خودکار شده بود. یک عادت جای دیگری را گرفته بود.

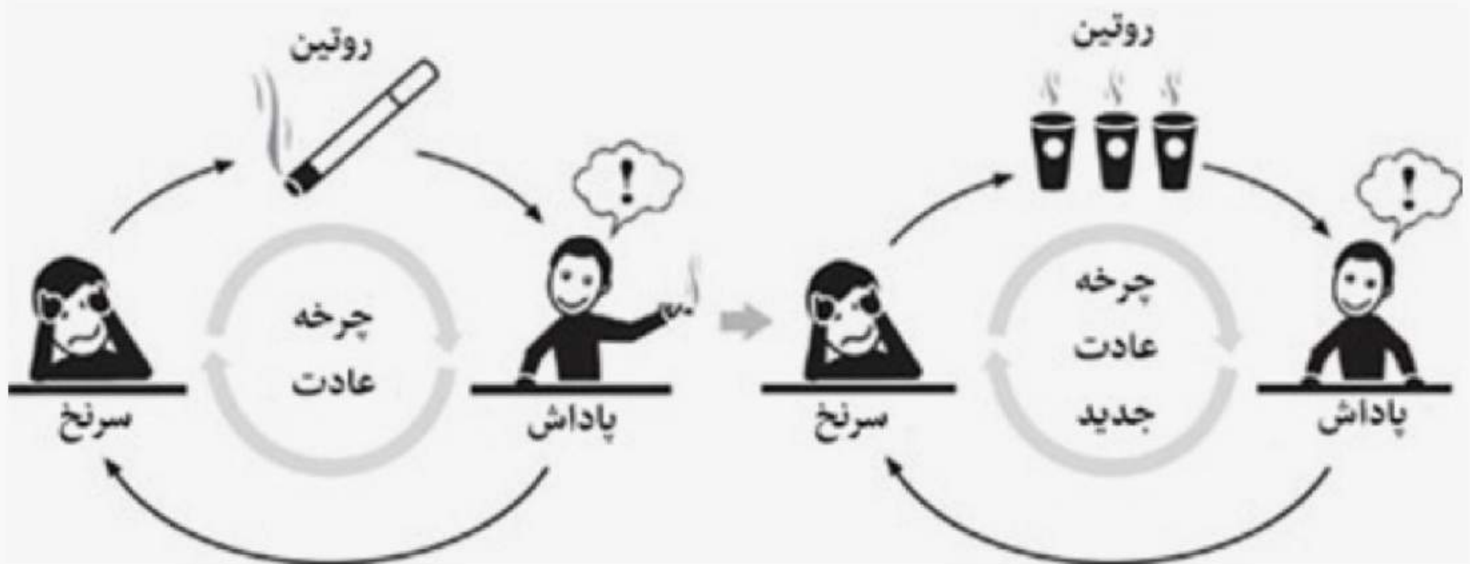
ناتان آذرین، یکی از توسعه‌دهندگان آموزش معکوس کردن عادت به من گفت: «این کار به طور مضحکی ساده به نظر می‌آید، ولی وقتی شما آگاه باشید که عادت‌ها چگونه کار می‌کنند، زمانی که سرنخ‌ها و پاداش‌ها را تشخیص دهید، در نیمه راه تغییر آنها قرار دارید. به نظر می‌رسد که باید پیچیده‌تر از اینها باشد. واقعیت این است که مغز می‌تواند برنامه‌ریزی شود. فقط باید در مورد این کار جدی و آگاهانه باشید.»

امروزه، درمان معکوس سازی عادت برای درمان تیک‌های فیزیکی و گفتاری، افسردگی، سیگارکشیدن، مشکلات قماربازی، اضطراب، خیس کردن رختخواب، تاخیر و به تعویق انداختن، اختلالات وسواسی-اجباری و دیگر مشکلات رفتاری استفاده می‌شود[۱۵] و تکنیک‌های آن نشان‌دهنده یکی از زیربنایی‌ترین اصول عادت‌ها هستند: اغلب، ما واقعا تمایلاتی را که باعث تحریک رفتارهای ما می‌شوند درک نمی‌کنیم، تا زمانی که به دنبال آنها بگردیم. مندی هیچ‌گاه نفهمید که یک تمایل به تحریک فیزیکی باعث می‌شد که او ناخن‌هایش را بجود، اما وقتی که او این عادت را کالبد شکافی کرد، پیدا کردن روتین جدیدی که همان پاداش را برای او فراهم می‌کرد برایش آسان شد.

در نظر بگیرید که شما می‌خواهید خوراکی خوردن هنگام کار را متوقف کنید. آیا پاداش جستجوی شما برای برطرف کردن گرسنگی‌تان است؟ یا پاداش این است که در کسالت و بی‌حوصلگی وقفه ایجاد کند؟ اگر خوراکی می‌خورید تا برای مدت کوتاهی (ازفشارهای عصبی تان) رها شوید، می‌توانید به سادگی روتین دیگری پیدا کنید - مثل یک پیاده‌روی سریع، یا به خودتان اجازه دهید سه دقیقه از اینترنت استفاده کنید - که همان وقفه را به شما می‌دهد، بدون اینکه اندازه دور کمرتان افزایش یابد.



اگر می‌خواهید سیگار را ترک کنید، از خودتان بپرسید، آیا به خاطر اینکه عاشق نیکوتین هستید سیگار می‌کشید، یا به این علت که سیگار میزان زیادی محرک، ساختاری برای روزتان، یا راهی برای معاشرت در اختیار شما قرار می‌دهد؟ اگر به خاطر اینکه به محرک نیاز دارید سیگار می‌کشید، مطالعات نشان می‌دهند که مقداری کافئین در بعد از ظهر می‌تواند احتمال ترک کردن شما را افزایش دهد.
بیش از سی و شش پژوهش نشان می‌دهند که شناسایی سرنخ‌ها و پاداش‌هایی که با سیگار ارتباط دارند، و بعد انتخاب روتین‌هایی که همان پاداش‌ها - قطعه‌ای نیکورت، مجموعه‌ای از دراز نشست‌های سریع، یا فقط چند دقیقه حرکت کششی و سپس شل‌کردن عضله‌ها - را فراهم کنند، احتمال ترک کردن شما را افزایش می‌دهند.



اگر شما سرنخ‌ها و پاداش‌ها را شناسایی کنید، می‌توانید روتین را تغییر دهید. حداقل اغلب اوقات.
با همه این حرف‌ها، برای بعضی عادت‌ها جزء دیگری نیز وجود دارد که ضروری است: اعتقاد.

.۳

دانگی بعد از اینکه در سال ۱۹۹۶ سرمربی شد به اعضای تیم بوکانیرز گفت: «شش دلیل وجود دارد که همه فکر می‌کنند ما نمی‌توانیم ببریم.» این زمان ماهها قبل از آن بود که فصل شروع شود و همه در اتاق رختکن نشسته بودند. دانگی شروع کرد به فهرست کردن همه نظریه‌هایی که آنها در روزنامه‌ها خوانده بودند یا در رادیو شنیده بودند: مدیریت تیم افتضاح بود. مربی جدیدشان آزمایش نشده بود. بازیکنان تباه شده بودند. شهر هیچ اهمیتی به آنها نمی‌داد. بازیکنان کلیدی آسیب دیده بودند. آنها استعدادی را که به آن نیاز داشتند، نداشتند. دانگی گفت: «اینها دلایل فرضی هستند. اینجا یک واقعیت وجود دارد: هیچ کس نمی‌خواهد بهتر از ما کار کند.»
دانگی توضیح داد که استراتژی او این است که رفتارهای تیم را عوض کند تا زمانیکه عملکردشان خودکار شود. او معتقد نبود که بوکانیرها به قویترین کتاب بازی نیاز دارند. او فکر نمی‌کرد که آنها مجبورند صدها آرایش را به خاطر بسپارند. و فقط می‌بایست چند حرکت کلیدی را یاد گرفته و هر دفعه آنها را درست انجام دهند.
اما رسیدن به کمال در فوتبال مشکل است. هرم ادواردز، یکی از مربیان دستیار دانگی، گفت: «در هر

بازی فوتبالی - هر بازی - کسی خراب کاری می‌کند. بیشتر اوقات این خراب کاری فیزیکی نیست. فکری و ذهنی است.» وقتی بازیکنان بیش از حد فکر می‌کنند یا بازی‌هایشان را پیش‌بینی می کنند، خراب کاری می‌کنند. چیزی که دانگی می‌خواست این بود که تمام آن فرایند تصمیم‌گیری را از بازی خارج کنند. و برای انجام این کار، لازم بود که عادت‌های فعلی‌شان را شناسایی کرده و روتین‌های جدید را بپذیرند. او این کار را با تماشای بازی تیمش آغاز کرد.

او یک روز صبح موقع تمرین فریاد زد: «بگذارید روی خط دفاع کار کنیم، شماره پنجاه و پنج، کار تو چیست؟»

دریک بروکز، یک بازیکن پشت خط دفاعی گفت: «من مواظب دونده عقب و دفاع هستم.»

«دقیقا به چه چیزی نگاه می‌کنی؟ چشم‌هایت کجا هستند؟»

بروکز گفت: «من به حرکت دفاع نگاه می‌کنم. من به پاهای بازیکن خط حمله بعد از اینکه توپ را می‌گیرد نگاه می‌کنم. دنبال فاصله‌های بازیکنان می‌گردم تا ببینم آیا می‌خواهند پاس بدهند و آیا بازیکن خط حمله می‌خواهد توپ را طرف من بیاندازد یا دور از من.» در فوتبال، این سرنخ‌های بصری «کلید» نامیده می‌شوند و برای هر بازی تعیین‌کننده هستند. ابداع دانگی این بود که از این کلیدها به عنوان سرنخ‌هایی برای عادت‌های بازسازی شده استفاده می‌کرد. او می‌دانست که گاهی اوقات، بروکز در شروع بازی، برای یک لحظه طولانی مردد بود. برای او چیزهای زیادی وجود داشت که به آنها فکر کند - آیا دفاع در حال خارج شدن از آرایش است؟ آیا پای عقب دونده نشان دهنده این است که در حال آماده شدن برای دویدن است یا پاس دادن؟ - که گاهی اوقات باعث کند شدن او می‌شدند.

هدف دانگی این بود که ذهن بروکز را از تمام آن تجزیه و تحلیل‌ها آزاد کند. همانند معتادان گمنام الکل، او از همان سرنخ‌هایی استفاده می‌کرد که بروکز از قبل به آن‌ها عادت داشت، ولی به او روتین‌های متفاوتی می‌داد که در نهایت به طور خورکار اتفاق می‌افتادند.

دانگی به بروکز گفت: «من می‌خواهم که تو از همان کلیدها استفاده کنی. ولی اول، فقط روی عقب برگشتن تمرکز کن. این کار را بدون فکر کردن انجام بده. وقتی در جایگاه قرار بگیری، آن موقع شروع به جستجوی بازیکن خط حمله می‌کنی.»

این یک تغییر نسبتا متواضعانه بود - چشم‌های بروکز به سمت همان سرنخ‌ها رفتند، ولی به جای نگاه کردن به چندین مکان در آن واحد، دانگی آن‌ها را به ترتیب قرار داد و زودتر از موقع به او می‌گفت که وقتی هر کلید را می‌بیند، چه تصمیمی بگیرد. زیرکی این سیستم این بود که نیاز به تصمیم‌گیری را حذف می‌کرد. این سیستم به بروکز اجازه می‌داد تا سریع‌تر حرکت کند، چون همه چیز یک واکنش - و نهایتا یک عادت - بود بجای اینکه یک انتخاب باشد.

دانگی به همه بازیکنان دستورالعمل‌های مشابهی داد و آرایش‌ها را دوباره و دوباره تمرین کرد. تقریبا یک سال طول کشید تا عادت‌های مورد نظر دانگی کنترل اوضاع را به دست بگیرند. این تیم در بازی‌های سالانه، حتی بازی‌های آسان را باخت. نویسندگان ستون‌های ورزشی می‌پرسیدند که چرا بوک‌ها این همه وقت را با شیادی روانشناسی تلف می‌کنند.

ولی آنها به آهستگی شروع به پیشرفت کردند. سرانجام، الگوها آنقدر برای بازیکنان آشنا شدند که وقتی تیم زمین را به دست می‌گرفت، به طور خودکار اجرا می‌شدند. در فصل دوم مربیگری دانگی، بوک‌ها پنج بازی اول‌شان را بردند و برای اولین بار در عرض پانزده سال گذشته، به مسابقات حذفی راه یافتند. در سال ۱۹۹۹، آنها جام قهرمانی را بردند.

کم کم سبک مربیگری دانگی توجه همگان را به خود جلب کرد. رسانه‌های ورزشی، عاشق رفتار ملایم، تقوای مذهبی و اهمیتی که دانگی برای تعادل بین کار و خانواده قائل بود شدند. داستان‌های روزنامه‌ها توصیف می‌کردند که چگونه او پسرانش، اریک و جیمی را به استادیوم می‌آورد تا آنها بتوانند هنگام تمرین در آنجا بگردند. آنها تکالیف‌شان را در دفتر او انجام می‌دادند و حوله‌های توی اتاق رختکن را بر می‌داشتند. به نظر می‌رسید که بالاخره موفقیت از راه رسیده بود.

بوک‌ها دوباره در سال ۲۰۰۰، وبعد دوباره در سال ۲۰۰۱ به مسابقات حذفی راه یافتند. حالا طرفدارها هر هفته استادیوم را پر می‌کردند. گوینده‌های برنامه‌های ورزشی رادیو و تلویزیون از این تیم به عنوان جنگجویان سوپر بول یاد می‌کردند. همه چیز در حال واقعی شدن بود.

***

اما هنگامی که بوک‌ها قوی و نیرومند شدند، یک مسئله دردسرساز ظاهر شد. آنها اغلب محکم و با

نظم بازی می‌کردند. اما در حین لحظات پر تنش و تعیین کننده، همه چیز به هم می‌ریخت[۱۶].

در سال ۱۹۹۹، بعد از شش برد پیاپی در انتهای فصل، بوک‌ها بازی قهرمانی کنفرانس را در مقابل تیم سینت لوییس خراب کردند. در سال ۲۰۰۰، یک بازی با جام سوپر بول فاصله داشتند که در مقابل فیلادلفیا ایگلز از هم پاشیده، ۲۱ بر ۳ باختند. در سال بعد، همان مورد دوباره اتفاق افتاد و بوک‌ها با حساب ۳۱ بر ۹ به ایگلز باختند و شانس خودشان را برای صعود از دست دادند.

دانگی به من گفت: «ما تمرین می‌کردیم و همه چیز دست به دست هم می‌داد و بعد به یک بازی بزرگ می‌رفتیم و آن بازی طوری بود که انگار اصلا آموزش ندیده بودند. بعد بازیکنانم می‌گفتند: «خوب، آن بازی مهم بود و من به همان چیزی که می‌دانستم، برگشتم". چیزی که در واقع می‌گفتند این بود که آنها بیشتر اوقات به سیستم بازی اعتماد داشتند، ولی هنگامی که همه چیز در خطر بود، آن اعتقاد و باور در هم می‌شکست.[۱۷]»

در پایان فصل ۲۰۰۱، بعد از اینکه بوک‌ها سوپربول را برای دومین سال پیاپی از دست دادند، مدیر کل تیم از دانگی خواست که به خانه‌اش برود. دانگی اتومبیلش را نزدیک یک درخت تنومند بلوط پارک کرد، به داخل رفت و سی ثانیه بعد اخراج شد.

بوک‌ها بازی را ادامه دادند تا اینکه سال بعد با استفاده از آرایش‌ها و بازیکنان دانگی، و با تکیه بر عادت‌هایی که او شکل داده بود، سوپر بول را بردند. هنگامی که مربی که جایگزین او شده بود، جایزه لامباردی را بالا می‌برد، دانگی او را از تلویزیون تماشا می‌کرد.

.۴

حدود شصت نفر - مادران فوتبالیست‌ها و وکلا موقع وقفه نهار، مردان پیر با خالکوبی‌های رنگ و رو رفته و نوگرایان - در کلیسایی نشسته‌اند و به حرف‌های مردی گوش می‌کنند که شکم نسبتا بزرگ و کرواتی دارد که چشم‌های آبی کم حالش را جذابتر می‌کند. مثل سیاستمدار موفق با جذبه‌ای به نظر می‌رسد که از انتخاب مجدد خودش مطمئن است.

او می‌گوید: «اسم من جان است. من معتاد به الکل هستم.»

همه پاسخ می‌دهند: «سلام جان»

جان می‌گوید: «اولین باری که تصمیم گرفتم کمک بگیرم وقتی بود که بازوی پسرم شکست» ، او پشت تریبون ایستاده است. «من در محل کارم رابطه‌ایی داشتم و آن شخص به من گفت که می‌خواهد که به این رابطه خاتمه دهد. بنابراین من به یک مشروب‌فروشی رفتم و دو شیشه مشروب خوردم و به میز کارم برگشتم، بعد موقع نهار با یکی از دوستانم به مشروب فروشی دیگری رفتم و هر کدام چند مشروب خوردیم. بعد حدود ساعت دو، من و دوست دیگری آنجا را ترک کردیم و کافه دیگری پیدا کردیم. آن روز نوبت من بود که بچه‌هایم را از مدرسه برگردانم - همسرم هنوز از رابطه من خبر نداشت - بنابراین به طرف مدرسه آنها رانندگی کردم و آنها را برداشتم، در حال رانندگی به سمت خانه در خیابانی بودم که هزاران بار در آن رانندگی کرده بودم، و با شدت به یک علامت توقف در انتهای بلوک زدم. روی پیاده‌رو، و بوم، درست توی علامت. سام - او پسرم است - کمربندش را نبسته بود، برای همین او به سمت شیشه جلو اتومبیل پرت شد و بازویش شکست. روی داشبورد، جایی که صورتش به آن خورده بود، خون بود و شیشه جلو اتومبیل شکسته بود و من به شدت ترسیده بودم.

آن موقع بود که به این نتیجه رسیدم که به کمک احتیاج دارم. بنابراین در یک کلینیک ثبت نام کردم و بعد بیرون آمدم و برای مدتی همه چیز خیلی خوب بود. برای حدود سی ماه، همه چیز عالی بود.

احساس می‌کردم کنترل خودم را در دست دارم و هر چند روز یک بار به جلساتی می‌رفتم، ولی بالاخره کم کم فکر کردم، من آدم خیلی بازنده‌ای نیستم که به وقت گذراندن با یک مشت الکی محتاج باشم. برای همین دیگر به آن جلسات نرفتم. بعد مادرم سرطان گرفت و هنگامی که سرکار بودم، تقریبا دو سال بعد از اینکه مشروب خواری را کنار گذاشتم، مادرم به من تلفن زد. او در حال رانندگی از مطب دکتر به خانه بود و گفت: «دکتر به من گفت ما می‌توانیم درمانش کنیم، ولی سرطان خیلی پیشرفت کرده است.» اولین کاری که بعد از گذاشتن گوشی تلفن کردم این بود که یک مشروب فروشی پیدا کردم، برای دو سال بعد از آن آنقدر مست بودم که همسرم مرا ترک کرد، و دوباره قرار بود که من بچه‌ها را از مدرسه برگردانم. تا آن موقع من در شرایط بسیار بدی بودم. یکی از دوستانم داشت به من یاد می‌داد که چگونه از مواد مخدر استفاده کنم، و هر روز بعد از ظهر در داخل دفترم مقداری کار می‌کردم و مقداری مواد مصرف می‌کردم!

به هر حال، نوبت من بود که بچه‌ها را از مدرسه برگردانم. من در راه به مدرسه آنها بودم و احساس می‌کردم که حالم کاملا خوب است، همه چیز تحت کنترلم است، و موقعی که چراغ قرمز بود، به طرف یک تقاطع حرکت کردم و یک کامیون بزرگ محکم به اتومبیل من کوبید. در واقع من اتومبیل را به یک سمت چپه کرده بودم. هیچ جای بدنم یک خراش هم برنداشته بود. از اتومبیل بیرون آمدم و سعی کردم آن را هل بدهم، چون فکر کردم که اگر بتوانم آن را به خانه ببرم و قبل از آن که پلیس‌ها برسند از آنجا بروم، مشکلی نخواهم داشت. معلوم است که این کار فایده‌ای نداشت و وقتی من را به خاطر رانندگی هنگام مستی دستگیر کردند، به من نشان دادند که چطور سمت مسافر اتومبیل کاملا مچاله شده بود. جایی که معمولا سامی می‌نشست. اگر او آنجا بود، کشته می‌شد.
بنابراین دوباره به جلسات رفتم، پشتیبانم به من گفت که اشکالی ندارد اگر احساس کنم که تحت کنترل هستم. بدون یک قدرت بالاتر در زندگی‌ام، بدون اقرار به ناتوانی، هیچ کدام از این کارها جواب نمی‌داد. فکر کردم این حرفها چرند است - من به خدا اعتقاد نداشتم. ولی می‌دانستم که اگر چیزی عوض نمی‌شد، من بچه‌هایم را می‌کشتم. برای همین شروع به کار کردن روی این مسئله کردم، کار کردن روی اعتقاد به چیزی بزرگتر از من. و این کار دارد موثر واقع می‌شود. نمی دانم که آیا این خداست یا چیز دیگری، ولی قدرتی وجود دارد که به من کمک کرده است تا به الان برای هفت سال از مشروب دور باشم و نسبت به این قدرت احساس ترس آمیخته به احترام دارم. من هر صبح هوشیار بیدار نمی‌شوم - منظورم این است، هفت سال است که به مشروب لب نزده‌ام، ولی بعضی صبح‌ها بیدار می‌شوم در حالی که احساس می‌کنم آن روز قرار است زمین بخورم. آن روزها به دنبال قدرت بالاتری می‌گردم و به پشتیبانم تلفن می‌کنم و بیشتر اوقات ما در مورد مشروب خوردن حرف نمی‌زنیم. ما تا موقعی که من آماده می‌شوم که دوش بگیرم، در مورد زندگی، ازدواج و کارم صحبت می‌کنیم.»
اولین شکاف‌هایی که در این نظریه که سازمان معتادان گمنام الکلی صرفا به خاطر برنامه‌ریزی مجدد عادت‌های شرکت‌کنندگان موفق شده است، کمی بیشتر از یک دهه پیش بوجود آمد و عامل آن داستان‌هایی نظیر افراد الکلی مثل جان بودند. محققان کم کم دریافتند که جایگزینی عادت برای بسیاری از افراد خیلی خوب جواب می‌داد تا زمانیکه تنش‌های زندگی - مثل اینکه بفهمید مادرتان

سرطان دارد، یا زندگی مشترک‌تان در حال از هم پاشیدن است - خیلی بیشتر از یک مشکل عادی می‌شدند، تا جایی که الکلی‌ها اغلب بعد از مدتی هوشیاری، دوباره به الکل پناه می‌بردند. دانشگاهیان می‌پرسیدند که اگر جایگزینی اینقدر موثر است، چرا به نظر می‌رسد که در چنین موقعیت‌های بحرانی شکست می‌خورد. و هنگامی که آنها برای جواب دادن به این سوال، داستان زندگی معتادان به الکل را به دقت بررسی می‌کردند، در می‌یافتند که رفتارهای جایگزین، تنها زمانی تبدیل به رفتارهای با دوام می‌شوند که با چیز دیگری همراه شوند.

برای مثال، یک گروه از محققان در گروه تحقیقات الکل در کالیفرنیا متوجه یک الگو در مصاحبه‌ها شدند. معتادان به الکل بارها و بارها یک چیز را می‌گفتند: شناسایی سرنخ‌ها و پیدا کردن روتین‌های جدید مهم است، ولی بدون یک عامل دیگر، عادت‌های جدید هیچ‌گاه به طور کامل کنترل اوضاع را به دست نمی‌گیرند.

افراد الکلی می‌گفتند که این راز، خداست.

محققان از این توضیح قانع نمی‌شوند. خدا و معنویت فرضیه‌های قابل آزمایشی نیستند. کلیساها پر از افراد دائم‌الخمری است که علیرغم اعتقاد به تقوا، به مشروب خوردن ادامه می‌دهند. با این وجود، در صحبت‌هایی که با معتادان می‌شد، معنویت مرتبا تکرار می‌شد. بنابراین در سال ۲۰۰۵، گروهی از دانشمندان - که این بار با یوسی برکلی، دانشگاه برون، و موسسات ملی سلامت در ارتباط بودند - از معتادان به الکل در مورد همه نوع موضوعات مذهبی و معنوی سوال کردند. بعد به داده‌ها نگاه کردند تا ببینند آیا هیچ رابطه‌ای بین باور مذهبی و اینکه افراد برای چه مدت زمانی از مشروب فاصله می‌گیرند، وجود دارد یا خیر.

یک الگو پدیدار شد. داده‌ها نشان می‌داد، الکلی‌هایی که تکنیک‌های جایگزینی عادت را تمرین کرده بودند، تا زمانی هوشیار می‌ماندند که واقعه پرتنشی در زندگی‌شان اتفاق می‌افتاد - که آن موقع، تعدادی از آنها دوباره شروع به مشروب خوری می‌کردند، و فرقی نمی‌کرد چند روتین جدید را پذیرفته باشند.

اما برای الکلی‌هایی که مثل جان در بروکلین، اعتقاد داشتند که یک نیروی برتری وارد زندگی‌شان

شده است، این احتمال که دوره‌های پرتنش را همچنان به دور از مشروب پشت سر بگذارند، بیشتر بود. زمانی که افراد یاد می‌گرفتند چگونه به چیزی اعتقاد داشته باشند، آن مهارت خودش را به دیگر بخش‌های زندگی آنان تسری می‌داد، تا وقتی که کم کم باور می‌کردند که می‌توانند تغییر کنند. باور و اعتقاد مولفه‌ای بود که یک چرخه عادت بازسازی شده را تبدیل به یک رفتار دائمی می‌کرد.
تانیگان، محقق نیو مکزیکو گفت: «من این حرف را سال قبل نمی‌زدم - درک و فهم ما با این سرعت در حال تغییر است - ولی به نظر می‌رسد که اعتقادات خیلی مهم و تعیین‌کننده هستند. لازم نیست که حتما به خدا اعتقاد داشته باشید، بلکه لازم است این ظرفیت را داشته باشید که باور کنید اوضاع بهتر خواهد شد. حتی اگر شما به افراد عادت‌های بهتری بدهید، باعث ترمیم علتی که در اصل شما را واداشته تا مشروب خوردن را شروع کنید نمی‌شود. بالاخره یک روز بد فرا می‌رسد و هیچ روتین جدیدی باعث نخواهد شد که همه چیز روبراه به نظر برسد. چیزی که می‌تواند تفاوت ایجاد کند باور داشتن به این است که شما می‌توانید بدون الکل با تنش مقابله کنید.»
ای ای با قرار دادن معتادان به الکل در جلساتی که در آ» باور و اعتقاد یک اصل مسلم است - که در حقیقت، در آنجا باور یک بخش ضروری دوازده مرحله است - به مردم آموزش می‌دهد که چگونه به چیزی اعتقاد و باور داشته باشند تا اینکه آنها به این برنامه و به خودشان اعتقاد پیدا کنند. این‌کار به افراد این امکان را می‌دهد تا باور کنند که اوضاع بالاخره بهتر خواهد شد، تا وقتی که اوضاع واقعا بهتر شود.
لی آن کاسکوتاس، یک دانشمند ارشد در گروه تحقیق الکل گفت: «در یک زمانی، افرادی که در برنامه ای ای شرکت می‌کنند به اطراف اتاق نگاه می‌کنند و فکر می‌کنند، اگر این برنامه برای فلان مرد موثر بوده است، فکر می‌کنم که می‌تواند برای من هم موثر باشد. تجربه‌های مشترک و یک چیز واقعا قدرتمند در این گروه‌ها وجود دارد. اگر افراد تنها باشند، ممکن است نسبت به توانایی‌شان برای تغییر بدبین باشند، ولی یک گروه آنها را متقاعد می‌کند که بی‌اعتقادی را کنار بگذارند. یک جامعه باور و اعتقاد خلق می‌کند.»
هنگامی که جان در حال ترک جلسه ای ای بود، من از او پرسیدم که چرا این برنامه اکنون موثر است،

در حالی که قبلا با شکست مواجه شده بود. او به من گفت: «موقعی که بعد از حادثه کامیون شروع به آمدن به جلسات کردم، یک نفر برای اینکه صندلی‌ها را کنار بگذارد، دنبال داوطلب می‌گشت. من دستم را بلند کردم. چیز مهمی نبود، فقط پنج دقیقه وقت گرفت، ولی این‌که کاری انجام دادم که اصلا به خاطر خودم نبود، احساس خوبی به من داد. فکر می‌کنم همان کار باعث شد که راه متفاوتی را آغاز کنم. بار اول آماده نبودم که وارد گروه شوم، ولی وقتی برگشتم، آماده بودم که به چیزی اعتقاد پیدا کنم.»

۵.

در عرض یک هفته پس از اخراج دانگی توسط بوک‌ها، مالک تیم ایندیاناپولیس کالتز یک پیغام پانزده دقیقه‌ای پر از احساس و هیجان روی دستگاه پیغام گیر دانگی گذاشت. تیم کالتز، علیرغم داشتن یکی از بهترین بازیکنان خط حمله ان اف ال، پیتون منینگ، به تازگی یک فصل خیلی بد را پشت سر گذاشته بود. این مالک به کمک نیاز داشت. او گفت که از باختن خسته شده است. دانگی به ایندیانا پولیس نقل مکان کرده و سرمربی شد.

او بلافاصله همان برنامه اصلی بازی را به کار گرفت: عنوان کردن روتین‌های تیم کالتز و آموختن به بازیکنان که چگونه از سرنخ‌های قبلی برای ساختن عادت‌های بازسازی شده استفاده کنند. تیم کالتز ۱۰ بر ۶ برنده شد و صلاحیت شرکت در مسابقات حذفی را پیدا کرد. فصل بعد، آنها ۱۲ بر ۴ شدند و با جام سوپر بول یک بازی فاصله داشتند. عکس‌های روزنامه و تلویزیون در تمام کشور پخش شد. طرفداران هجوم می‌آوردند تا کلیسایی را که دانگی در آن حضور یافته بود، ببینند. پسران دانگی عضو ثابت اتاق رختکن تیم کالتز و کنار زمین بازی شدند. در سال ۲۰۰۵، جیمی، بزرگترین پسرش، از دبیرستان فارغ‌التحصیل شد و در فلوریدا به دانشگاه رفت.

اما همان‌طور که موفقیت دانگی افزایش می‌یافت، همان الگوی دردسرساز ظاهر شد. کالت‌ها یک فصل را منظم بازی می‌کردند، فوتبال را می‌بردند، و بعد تحت فشار مسابقات حذفی، شکست می‌خوردند.

دانگی به من گفت: «باور بزرگترین بخش موفقیت در فوتبال حرفه‌ای است. تیم می‌خواست که باور کند، ولی وقتی که اوضاع وخیم می‌شد، آنها به حوزه امن و عادت‌های سابق‌شان بر می‌گشتند. "

تیم کالتز فصل معمول ۲۰۰۵ را با چهارده برد و دو باخت به پایان برد، که بهترین رکورد در سابقه‌اش بود.

بعد فاجعه‌ای رخ داد.

سه روز قبل از کریسمس، نیمه شب تلفن دانگی زنگ خورد. همسر او تلفن را جواب داد و گوشی را به دانگی داد، چون فکر می‌کرد یکی از بازیکنان تلفن کرده است. پرستاری پشت خط بود. او گفت که

جیمی، پسر دانگی را اوایل عصر با جراحات مربوط به فشار وارد شده به گلویش به بیمارستان آورده‌اند. دوستش او را در حالی که با یک کمربند به دور گردنش به سقف آویزان بود پیدا کرده بود. امدادگران با سرعت او را به بیمارستان رسانده بودند، ولی تلاش‌ها برای احیا ناموفق بودند. او مرده بود.

یک کشیش به آنجا پرواز کرد تا کریسمس را با این خانواده بگذراند. کشیش به آنها گفت: «زندگی دیگر هرگز مثل سابق نخواهد شد. ولی شما همیشه احساسی را اکنون دارید نخواهید داشت.»

چند روز بعد از مراسم به خاکسپاری، دانگی به زمین بازی برگشت. او به چیزی نیاز داشت که حواسش را پرت کند و همسرش و تیم او را تشویق می‌کردند تا به سرکار برگردد. او بعدها نوشت: «من به شدت تحت تاثیر محبت و پشتیبانی آنها قرار گرفته بودم. ما به عنوان یک تیم، همیشه در اوقات سخت به هم تکیه کرده بودیم؛ و من در آن زمان به آنها بیشتر از هر وقت دیگری احتیاج داشتم.»

آنها اولین بازی مسابقات حذفی را باختند که پایان دهنده فصلشان بود. ولی یکی از بازیکنان به من گفت که در دوره مراقبت از دانگی در جریان این فاجعه، «چیزی عوض شد". او گفت: «ما مربی را در جریان این حادثه وحشتناک دیده بودیم و می‌خواستیم به نحوی به او کمک کنیم.»

ساده‌لوحانه، حتی بی‌خردانه است که بگوییم مرگ یک مرد جوان می‌تواند تاثیری روی بازی‌های فوتبال داشته باشد. دانگی همیشه گفته است که هیچ چیز برای او مهم‌تر از خانواده‌اش نیست. اما بازیکنانش می‌گویند که در جریان شک ناشی از مرگ جیمی، هنگامی که تیم کالتز برای فصل بعدی آماده می‌شد، چیزی عوض شد. تیم، تسلیم دیدگاه دانگی در مورد اینکه چه طور باید فوتبال بازی کرد شد، طوری که قبلا بازی نکرده بودند. آنها شروع کردند به باور داشتن!

یکی از بازیکنان که همانند دیگران به طور گمنام در مورد آن دوره صحبت می‌کرد گفت: «من بسیاری از فصل‌های قبلی را نگران قرارداد و حقوقم بودم. موقعی که مربی بعد از مراسم خاکسپاری برگشت، می‌خواستم هر چیزی را که می‌توانستم به او بدهم تا صدمه روحی‌اش را از او دور کنم. من به نوعی خودم را وقف تیم کردم.»

بازیکن دیگری به من گفت: «بعضی از مردان دوست دارند همدیگر را بغل کنند. من این کار را دوست ندارم. ده سال است که پسرانم را بغل نکرده‌ام. ولی بعد از اینکه مربی برگشت، به طرف او رفتم و برای

مدت طولانی او را بغل کردم، چون می‌خواستم که او بداند من به خاطر او آنجا هستم.»

بعد از مرگ پسر دانگی، تیم شروع به بازی به طور متفاوتی کرد. این اعتقاد در میان بازیکنان بوجود آمد که استراتژی دانگی قدرتمند است. در تمرین‌های قبل از شروع فصل ۲۰۰۶، تیم کالتز فوتبال محکم و دقیقی بازی می‌کرد.

بازیکن سومی از آن دوره به من گفت: «بیشتر تیم‌های فوتبال واقعا تیم نیستند، آنها فقط افرادی هستند که با هم کار می‌کنند. ولی ما یک تیم شدیم. احساس فوق‌العاده‌ای بود. مربی، جرقه این اتفاق بود، اما موضوع چیزی بیشتر از فقط او (مربی) بود. بعد از اینکه او برگشت، احساس می‌کردیم که ما بالاخره به یکدیگر ایمان آورده‌ایم، که ما می‌دانیم چطور با هم بازی کنیم، طوری که قبلا نمی‌دانستیم.»

برای تیم کالتز، از بطن یک فاجعه، کم کم یک باور به تیم خودشان - به تاکتیک‌های دانگی و توانایی‌شان برای بردن - پدیدار شد. ولی اغلب اوقات، یک باور مشابه می‌تواند بدون هیچ مصیبتی بوجود بیاید.

برای مثال در یکی از مطالعات هاروارد در سال ۱۹۹۴ که افرادی را بررسی کرده بود که زندگی‌شان به طور اساسی عوض شده بود، محققان دریافتند که بعضی از این افراد بعد از یک واقعه بد شخصی، مثل طلاق یا بیماری‌های مهلک، عادت‌هایشان را دوباره‌سازی کرده بودند. بقیه بعد از اینکه دیدند که دوستشان متحمل واقعه خیلی بدی شده است، عوض شدند، به همان نحوی که بازیکنان دانگی شاهد تقلا و دست و پا زدن او بودند.

با این حال، همیشه هم این طور نیست که فاجعه‌ای که قبل از دگرگونی افراد رخ داده باشد. به جای آن، آنها به این دلیل تغییر می‌کردند که وارد گروه‌های اجتماعی شدند که تغییر را برای آنها آسان‌تر می‌کرد. زنی گفت که وقتی در یک کلاس روانشناسی ثبت نام کرده و یک گروه فوق‌العاده را ملاقات کرده، زندگی‌اش به کلی عوض شده است. آن زن به محققان گفت: «آن کلاس ناخواسته مشکلات دیگری را برای من به وجود آورد. دیگر نمی‌توانستم وضع موجود را تحمل کنم. و از درون تغییر کرده بودم.» مرد دیگری گفت که دوستان جدیدی پیدا کرده است که توانسته در میان آنها تمرین کند که

اجتماعی باشد. او گفت: «وقتی تلاش می‌کنم بر خجالتم غلبه کنم، احساس می‌کنم که این واقعا من نیستم که نقش بازی می‌کند، بلکه شخص دیگری است.» ولی از طریق تمرین با گروه جدیدش، دیگر آن احساس نقش بازی کردن وجود نداشت. کم کم شروع کرد به باور این موضوع که خجالتی نیست، و بعد، بالاخره دیگر خجالتی نبود. وقتی افراد به گروه‌هایی می‌پیوندند که در آنها تغییر امکان‌پذیر به نظر می‌رسد، پتانسیل لازم برای رخ دادن آن تغییر واقعی‌تر می‌شود. برای بیشتر افرادی که زندگی‌شان را دوباره سروسامان می‌دهند، هیچ لحظه مهم یا فاجعه دگرگون کننده‌ای وجود ندارد. فقط اجتماعاتی – که گاهی وقت‌ها فقط شامل یک نفر دیگر می‌شود - وجود دارند که تغییر را باورپذیر می‌کنند. زنی به محققان گفت که زندگی‌اش بعد از یک روز که به تمیز کردن توالت‌ها گذرانده – و بعد از هفته‌ها بحث با بقیه کارکنان نظافتی در مورد اینکه می‌بایست شوهرش را ترک کند یا خیر- به کلی تغییر کرده است.

تاد هیثرتون، یکی از روانشناسانی که این تحقیق را انجام می‌دهد به من گفت: «تغییر در میان بقیه مردم اتفاق می‌افتد. وقتی تغییر واقعی به نظر می‌رسد که ما بتوانیم تغییر را از چشم افراد دیگر ببینیم.»

هنوز مکانیسم‌های دقیق باور و اعتقاد را خیلی کم می‌شناسیم. هیچ کس مطمئن نیست که چرا مواجه شدن با گروهی در کلاس روانشناسی می‌تواند زنی را قانع کند که همه چیز متفاوت است، یا چرا تیم دانگی بعد از اینکه پسر مربی درگذشت، با هم متحد شدند. بسیاری از افراد در مورد ازدواج‌های ناکام‌شان با دوستان صحبت می‌کنند و هرگز همسرشان را ترک نمی‌کنند؛ بسیاری از تیم‌ها می‌بینند که مربی‌شان دچار مصیبت شده و هیچ وقت با هم متحد نمی‌شوند.

ولی ما می‌دانیم که برای اینکه عادت‌ها به طور دائمی تغییر کنند، افراد می‌بایست باور کنند که تغییر امکان‌پذیر است. همین روشی که ای ای را اینقدر کارآمد می‌سازد – قدرت یک گروه برای اینکه به افراد بیاموزد چگونه باور کنند – وقتی که افراد برای کمک کردن به یکدیگر متحد می‌شوند، اتفاق می‌افتد. باور آسان‌تر است، هنگامی که در یک جمع اتفاق بیافتد.

***

ده ماه بعد از مرگ جیمی، فصل ۲۰۰۶ فوتبال شروع شد. تیم کالتز فوتبال بی‌نظیری را بازی کرد، ۹ بازی اول را برد و این سال را با حساب ۱۲ به ۴ به پایان رساند. آنها اولین بازی مسابقات حذفی‌شان را

بردند، بعد تیم بالتیمور بول را برای عنوان دویزنال شکست دادند. در آن مرحله، در حالی که برای قهرمانی کنفرانس - بازی که دانگی هشت دفعه قبل باخته بود - بازی می‌کردند، یک قدم از سوپر بول فاصله داشتند.

مچ آپ در ۲۱ ژانویه ۲۰۰۷، در مقابل نیو انگلند پتریوتز، همان تیمی که دو بار امید تیم کالتز را برای به دست آوردن سوپر بول ناامید کرده بود، انجام شد.

تیم کالتز بازی را با قدرت شروع کرد، اما قبل از پایان اولین نیمه، آنها کم کم از هم پاشیدند. بازیکنان از اشتباه کردن می‌ترسیدند یا بسیار مشتاق بودند که از خیر سوپر بول نهایی که تاکنون به آن نرسیده بودند، بگذرند. تکل‌های بی دقت منجر به ترن اور شد. رقیب آنها، پتریوتز، ۲۱ بر ۳ جلو افتاد. هیچ تیمی در تاریخ ان اف ال نتوانسته بود در یک قهرمانی کنفرانس، بر چنین فاصله امتیازی غلبه کند. تیم دانگی یک بار دیگر می‌رفت که ببازد.

در وقت نیمه، تیم به سرعت به اتاق رخت کن رفت و دانگی از همه خواست تا دور او جمع شوند. سر و صدای استادیوم از پشت درهای بسته کمی به گوش می‌رسید، اما در داخل اتاق رخت کن همه ساکت بودند. دانگی به بازیکنانش نگاه کرد.

او گفت که آنها باید باور کنند.

دانگی به آنها گفت: «ما با همان موقعیت - در مقابل همان تیم - در سال ۲۰۰۳ مواجه شده‌ایم.» در آن بازی آنها یک یارد با برد فاصله داشتند. یک یارد. او ادامه داد: «شمشیرتان را آماده کنید، چون در این بازی ما می‌خواهیم ببریم. این بازی مال ماست. این بار نوبت ماست.»

تیم کالتز در نیمه دوم بیرون آمد و همانطور که در همه بازی‌های قبلی بازی کرده بود، شروع به بازی کرد. آنها شروع به تمرکز روی سرنخ‌ها و عادت‌هایشان کردند. آنها بازی‌هایی را که طی پنج سال گذشته روی آنها تمرین کرده بودند تا اینکه برایشان به صورت خودکار درآمده بودند، با دقت اجرا کردند. مهاجم آنها در یارد هفتاد و شش روی بازی چهاردهم فرود آمد و یک امتیاز تاچ دون گرفت. بعد دوباره و دوباره امتیاز گرفتند.

دو هفته بعد آنها جام قهرمانی سوپر بول را بردند. دلایل خیلی زیادی وجود دارد که شاید توضیح دهد

چرا آن سال تیم کالتز قهرمان شد. شاید آن‌ها شانس آوردند. شاید فقط زمان، زمان آنها بود. ولی بازیکنان دانگی می‌گویند علت آن این بود که آنها باور کرده بودند، و چون آن باور باعث شد که همه چیزهایی که یاد گرفته بودند - تمام روتین‌هایی که تمرین کرده بودند تا زمانیکه برای آنها به صورت خودکار درآمده بود - حتی در پرتنش‌ترین لحظات در ذهنشان بماند.

پیتون منینگ بعدا در حالیکه که جایزه لامباردی را در دستش گرفته بود، به جمعیت گفت: «ما افتخار می‌کنیم که این قهرمانی را برای رهبرمان، مربی دانگی برده‌ایم.»

دانگی به سمت همسرش برگشت و گفت: «ما موفق شدیم.»

***

عادت‌ها چگونه تغییر می‌کنند؟

متاسفانه هیچ مجموعه مراحل خاصی وجود ندارد که به طور تضمین شده‌ای برای همه موثر باشد. ما می‌دانیم که نمی‌توان از شر عادت خلاص شد - در عوض می‌بایست آن را تغییر داد. و می‌دانیم که وقتی از قانون طلایی عادت استفاده شود، عادت‌ها از هر چیز دیگری قابل انعطاف‌تر هستند: اگر ما همان سرنخ و همان پاداش را نگه داریم، یک روتین جدید می‌تواند جایگزین شود.

ولی این کافی نیست. برای اینکه عادتی تغییریافته باقی بماند، افراد باید باور کنند که تغییر امکان‌پذیر است. و اغلب اوقات، آن باور تنها با کمک یک گروه بوجود می‌آید.

اگر می‌خواهید سیگار را ترک کنید، روتین متفاوتی را پیدا کنید که تمایلاتی را که توسط سیگار برآورده می‌شوند، ارضا کند. بعد، یک گروه پشتیبان پیدا کنید، مجموعه‌ای از افرادی که قبلا سیگاری بوده‌اند، یا جمعی که به شما کمک کند باور کنید می‌توانید از نیکوتین دور بمانید، و هنگامی که احساس می‌کنید دچار تزلزل می‌شوید از آن گروه استفاده کنید.

اگر می‌خواهید وزن کم کنید، عادت‌هایتان را مطالعه کنید تا مشخص کنید واقعا چرا هر روز برای خوراکی خوردن میزتان را ترک می‌کنید، و بعد فرد دیگری را پیدا کنید تا با شما قدم بزنند، تا به جای کافه تریا، سر میز کارتان با هم صحبت کنید، گروهی که همه با هم به دنبال اهداف کاهش وزن هستند، یا فردی که او نیز بخواهد به جای ذخیره چیپس، سیب دم دستش نگه دارد.

دلیل آن واضح است: اگر بخواهید عادتی را تغییر دهید، باید یک روتین جایگزین پیدا کنید، و وقتی که به عنوان عضوی از یک گروه برای تغییر تعهد بدهید، احتمال موفقیت‌تان به طور چشمگیری بالا می‌رود. باور واجب و ضروری است و از تجربه مشترک جمعی نشأت می‌گیرد، حتی اگر آن اجتماع به بزرگی دو نفر باشد.

ما می‌دانیم که تغییر می‌تواند اتفاق بیافتد. معتادان[۱] به الکل می‌توانند مشروب خوردن را ترک کنند. سیگاری‌ها می‌توانند سیگار کشیدن را کنار بگذارند. بازندگان دائمی می‌توانند قهرمان شوند. شما می‌توانید ناخن جویدن یا خوراکی خوردن سر کار، داد زدن سر بچه‌هایتان، بیدار ماندن تمام شب، یا نگران مسائل کوچک شدن را کنار بگذارید. و همانطور که دانشمندان کشف کرده‌اند، این فقط زندگی افراد نیست که در صورت توجه کردن به عادت‌ها می‌تواند عوض شود. همانطور که در جلد دوم کتاب توضیح داده خواهد شد، شرکت‌ها، سازمان‌ها و اجتماعات نیز می‌توانند شامل این تغییر شوند.

نکته: مشخص کردن خط بین عادت‌ها و اعتیاد اغلب مشکل است. برای مثال، جامعه آمریکایی طب اعتیاد، اعتیاد را به عنوان «یک بیماری اصلی و مزمن پاداش، انگیزه، حافظه و مدارهای مربوطه» تعریف می‌کند. اعتیاد با نقص کنترل رفتار، تمایل، ناتوانی در پرهیز به طور ثابت و بدون تغییر و روابط کاهش یافته تعریف می‌شود.

مطابق این تعریف بعضی از محققان عنوان می‌کنند، مشکل می‌شود حکم داد که چرا پنجاه دلار در هفته خرج مواد مخدر کردن بد است، ولی پنجاه دلار در هفته برای قهوه موردی ندارد. فردی که هر روز بعدازظهر هوس لاته (نوشیدنی شامل شیر و قهوه غلیظ) می‌کند، ممکن است از نظر ناظری که فکر می‌کند پنج دلار برای قهوه نشان دهنده یک «نقص کنترل رفتاری» است، به لحاظ بالینی، معتاد باشد. آیا فردی که دویدن را به صبحانه خوردن با بچه هایش ترجیح می‌دهد، معتاد به ورزش است؟ بسیاری از محققان می‌گویند، به طور کلی در عین حال که اعتیاد پیچیده است و هنوز به میزان بسیار کمی در مورد آن می‌دانیم، بسیاری از رفتارهایی را که با آن مرتبط می‌دانیم، اغلب توسط عادت تحریک می‌شوند. مواردی مثل مواد مخدر، سیگار یا الکل می‌توانند وابستگی فیزیکی به وجود بیاورند.

ولی این تمایلات فیزیکی اغلب بعد از این که استفاده متوقف شود، کم رنگ می‌شوند. برای مثال، یک اعتیاد فیزیکی به نیکوتین فقط تا زمانی دوام می‌آورد که این ماده شیمیایی در جریان خون فرد سیگاری وجود دارد - یعنی در حدود صد ساعت بعد از استعمال آخرین سیگار! بسیاری از تمایلات دیرپایی که ما به آنها به عنوان دردهای اعتیادآور نیکوتین نگاه می‌کنیم، در واقع عادت‌های رفتاری هستند که بروز می کنند - ما یک ماه بعد موقع صبحانه هوس سیگار می‌کنیم، نه به خاطر اینکه از نظر فیزیکی به آن نیاز داریم، بلکه به خاطر اینکه با علاقه زیادی جریان نیکوتینی را که هر روز صبح برای ما فراهم می‌کرده است به خاطر می‌آوریم.

در مطالعات بالینی مشخص شده است که یکی از موثرترین روش‌های درمانی، حمله کردن به رفتارهایی که از نظر ما اعتیاد محسوب می‌شوند، از طریق اصلاح عادت‌هایی است که آنها را احاطه کرده‌اند. (هرچند توجه به این نکته مهم است که بعضی مواد شیمیایی مثل مسکن‌ها می‌توانند باعث اعتیادهای فیزیکی طولانی مدت شوند، و بعضی مطالعات نشان می‌دهند که ظاهرا، گروه کوچکی از مردم، علیرغم دخالت‌های رفتاری، مستعد این هستند که در جستجوی مواد شیمیایی اعتیادآور باشند. با این وجود، تعداد مواد شیمیایی که اعتیاد جسمی طولانی مدت بوجود می آورند، نسبتا کم است، و تخمین زده می‌شود که تعداد معتادان مستعد خیلی کمتر از تعداد الکلی‌ها و معتادانی است که کمک می‌طلبند.)

مهم است توجه کنیم که اگر چه فرایند تغییر عادت به سادگی قابل توضیح دادن است، اما الزاما معنایش این نیست که به همان سادگی هم می‌تواند با موفقیت به انجام برسد. آسان است که عنوان کنیم سیگار کشیدن، اعتیاد به الکل، پرخوری و دیگر الگوهای نهادینه شده می‌توانند بدون تلاش واقعی معکوس شوند. تغییرات واقعی مستلزم کار و تلاش و درک خود فرد نسبت به تمایلاتی که رفتارها را تحریک می‌کنند است. هیچ کس صرفا به این دلیل که پیش نویس یک چرخه‌ی عادت را برای خودش می‌نویسد، سیگار را ترک نمی‌کند.

ما با درک مکانیسم‌های عادت‌ها، می‌توانیم به بینشی برسیم که اتخاذ رفتارهای جدید را آسان‌تر می‌کند. هر کسی که در کشمکش با اعتیاد یا رفتارهای مخرب است می‌تواند از کمک بسیاری از افراد،

مانند روانکاوهای آموزش دیده، پزشکان، مددکاران اجتماعی و روحانیون بهره‌مند شود. هر چند که حتی افراد حرفه‌ای آن حوزه‌ها متفق‌القولند که بیشتر الکلی‌ها، سیگاری‌ها و دیگر افرادی که با مشکلات رفتاری دست به گریبانند، خودشان به تنهایی و به دور از زمینه‌ی درمان رسمی ترک می‌کنند. بیشتر اوقات، این تغییرات به این علت ایجاد می‌شوند که افراد، سرنخ‌ها، تمایلات و پاداش‌هایی را که آن رفتارها را تحریک می‌کنند مورد بررسی قرار می‌دهند و بعد حتی اگر از کاری که در آن لحظه در حال انجام آن هستند آگاه نباشند، روش‌هایی را پیدا می‌کنند که بتوانند روتین‌های مخرب را با جایگزین‌های سالم‌تر عوض کنند. فهمیدن و درک سرنخ‌ها و تمایلاتی که عادت‌های شما را تحریک می‌کنند باعث نمی‌شود که آنها ناگهان ناپدید شوند – ولی این درک، به شما راهی را نشان می‌دهد که برنامه‌ریزی کنید چگونه این الگو را تغییر دهید.

بخش دوم: عادت‌های سازمان‌های موفق

فصل ۴: عادت‌های زیربنایی، یا تصنیف پاول اونیل؛ چه عادت‌هایی بیشتر از همه اهمیت دارند

۱.

در یک روز پر از باد اکتبر در سال ۱۹۸۷ یک گروه برجسته از سرمایه‌گذاران وال‌استریت و تحلیلگران بورس در سالن یک هتل مجلل در منهتن گرد هم آمدند. آنها به این منظور آنجا بودند تا مدیرعامل جدید شرکت آلومینیوم آمریکا - که به نام آلکوآ شناخته می‌شد - را ملاقات کنند؛ شرکتی که برای حدود یک قرن هر چیزی، از فویل پوشاننده محصولات هارشی[۱۸] و فلز سازنده قوطی‌های کوکاکولا تا پیچ‌هایی که برای سرهم کردن ماهواره‌ها استفاده می‌شوند، را تولید می‌کرد.
موسس آلکوآ یک قرن پیش برای استخراج آلومینیوم، روشی را اختراع کرده بود و از آن زمان این شرکت تبدیل به یکی از بزرگترین شرکت‌های دنیا شده بود. بسیاری از افراد حاضر در میان حضار، میلیون‌ها دلار در بورس آلومینیوم سرمایه‌گذاری کرده بودند و برگشت سرمایه ثابت و پیوست‌های داشتند. با این وجود، سال گذشته غرولندها وشکایت‌های سرمایه‌گذاران شروع شد. مدیریت آلکوآ پشت سرهم مرتکب اقداماتی اشتباه می‌شد، به طور غیر عاقلانه‌ای سعی می‌کرد خطوط محصولات جدید را گسترش دهد، در حالی که رقبا داشتند مشتریان و سود و منافع را از آنها می‌ربودند.
به همین دلیل زمانی که هیئت مدیره آلکوآ اعلام کرد که وقت آن رسیده است تا مدیریت جدید بر سر کار بیاید، حضار به وضوح حس آسودگی خاطر خود را ابراز کردند. هرچند هنگامی که گزینه مورد نظر برای این منظور اعلام شد، این احساس آرامش جای خود را به نگرانی و ناآرامی داد: قرار بود که مامور سابق دولت به نام پاول اونیل، مدیرعامل جدید شود. بسیاری از افراد در وال‌استریت هیچگاه اسم او را نشنیده بودند. زمانی که آلکوآ این ملاقات و خوش آمدگویی را در سالن منهتن ترتیب داد، همه سرمایه‌گذاران می‌خواستند که برای این کار دعوت شوند.
چند دقیقه قبل از ظهر، اونیل بر روی سکو رفت. او پنجاه و پنج ساله و مرتب بود. کت و شلوار راه راه خاکستری و یک کراوات قرمز پوشیده بود. موهای او سفید بود و مثل سربازان ارتشی راست و مستقیم ایستاده بود. اونیل از پله‌ها به سرعت بالا رفت و به گرمی لبخند زد. او مثل یک رییس جمهور، باوقار،

محکم و مطمئن به نظر می‌رسید. اونیل لب به سخن گشود.

او گفت: «من می‌خواهم با شما در مورد ایمنی کارگران صحبت کنم. هر ساله تعداد زیادی از کارگران آلکوآ به شدت زخمی می‌شوند، طوری که یک روز کاری را از دست می‌دهند. سابقه ایمنی ما به خصوص با در نظر گرفتن این نکته که کارکنان ما با فلزات با درجه حرارت ۱۵۰۰ و ماشین‌هایی کار می‌کنند که می‌توانند بازوی یک مرد را پاره کنند، از سابقه ایمنی نیروی کار کلی آمریکایی بهتر است ولی به اندازه کافی خوب نیست. من قصد دارم آلکوآ را تبدیل به ایمن‌ترین شرکت در آمریکا کنم و میزان صدمات را به صفر برسانم.»

حضار گیج شده بودند. در این جلسات معمولا سناریوی قابل پیش بینی وجود داشت: یک مدیر عامل جدید با یک مقدمه شروع می‌کرد، یک لطیفه در مورد خودش می‌گفت - مثلا اینکه چه طور در راهش به دانشکده کسب‌وکار هاروارد خوابیده است - بعد قول می‌داد که سود و منافع را افزایش داده و هزینه‌ها را کاهش دهد. سپس مالیات‌ها و آیین‌نامه‌های بازرگانی را مورد نکوهش قرار می‌داد و گاهی چنان به این مسائل توجه نشان می‌داد که گویی همانند وکلا تجربه شخصی دادگاه طلاق را دارد. سرانجام این سخنرانی با سیلی از واژه‌های مد روز - «تشریک مساعی» ، «کاهش تعداد کارکنان» ، و... - خاتمه می‌یافت که در آن لحظه همه می‌توانستند با اطمینان خاطر مجدد در مورد این که نظام سرمایه‌داری برای روز بعد هم جایش امن است، به دفترهایشان برگردند.

اونیل هیچ حرفی در مورد سود و منافع نزد. او از مالیات‌ها حرفی به میان نیاورد. اونیل هیچ صحبتی در مورد «استفاده از ابزاری برای رسیدن به امتیاز بازار سرمایه با شرایط برد برابر» نکرد. به خاطر همه‌ی این موارد، تمام حضار با توجه به صحبت‌های او در مورد ایمنی کارگران مطمئن بودند که اونیل باید یک فرد حرفه‌ای نظارت ایمنی باشد. یا حتی بدتر از آن یک طرفدار حزب دموکرات. آینده بسیار ترسناکی در انتظار آنها بود.

اونیل گفت: «حالا قبل از این که حرف دیگری بگویم، می‌خواهم درهای خروجی ایمنی این اتاق را نشانتان دهم.» او به سمت عقب سالن اشاره کرد: «در قسمت عقب چند در وجود دارند و در هنگام واقعه‌ی آتش سوزی که وقوع آن بعید به نظر می‌رسد و یا هر موقعیت اضطراری دیگری، شما باید به

آهستگی به سمت بیرون بروید، از پله‌ها پایین رفته و به تالار ورودی رفته، ساختمان را ترک کنید.»
سکوت. تنها صدایی که شنیده می‌شد، صدای رفت و آمد اتومبیل‌ها بود که از پنجره می‌آمد. ایمنی؟ خروجی‌های آتش سوزی؟ آیا این یک شوخی بود؟ یک سرمایه‌گذار در میان حضار می‌دانست که اونیل در دهه‌ی شصت در واشینگتن دی سی بوده است. او با خودش فکر کرد که این مرد لابد مقدار زیادی مواد مخدر مصرف کرده است. بالاخره یک نفر دستش را بالا برد و در مورد فهرست دارایی‌های بخش هوا-فضا سوال کرد. فرد دیگری در مورد سهم سرمایه شرکت سوال پرسید.
اونیل گفت: «مطمئن نیستم که شما حرف من را شنیده باشید. اگر می‌خواهید بدانید که آلکوآ در چه وضعیتی است، می‌بایست به اعداد و ارقام مربوط به ایمنی محل کار نگاه کنید. علت این که ما می‌خواهیم میزان صدماتمان را کاهش دهیم، هیاهو کردن یا خزعبلاتی که گاهی اوقات از مدیرعاملان دیگر می‌شنوید نیست. دلیل آن این است که افرادی که در این شرکت هستند متفق القولند که بخشی از چیز مهمی را بشوند: آنها خودشان را وقف ایجاد عادت برتری کرده اند. ایمنی نشانگر این خواهد بود که ما در تغییر عادت‌هایمان در کل این نهاد، درحال پیشرفت هستیم. باید کاری کنیم که اینگونه در مورد ما قضاوت شود.»
وقتی که سخنرانی تمام شد، سرمایه‌گذارانی که در آن اتاق بودند تقریبا از درها به بیرون فرار کردند. یکی از آنها به آهستگی به سمت تالار ورودی دوید، باجه تلفنی پیدا کرد و به یکی از بیست مشتری بزرگش تلفن کرد.
آن سرمایه‌گذار به من گفت: «من گفتم هیئت مدیره، مسئولیت را به یک هیپی دیوانه داده و او می‌خواهد شرکت را نابود کند. به آنها دستور دادم که فورا سهامشان را بفروشند، قبل از آنکه افراد دیگری که در آن اتاق بودند به مشتریانشان تلفن کنند و به آنها بگویند که همین کار را بکنند. به واقع این بدترین توصیه‌ای است که من در کل دوره کاری‌ام کرده‌ام.»
در عرض یک سال پس از سخنرانی اونیل، سود آلکوآ به رکورد خیلی بالایی دست یافت. تا زمانی که اونیل در سال ۲۰۰۰ بازنشسته شد، درآمد خالص سالانه این شرکت پنج برابر بیشتر از زمانی بود که او نیامده بود و جمع ارزش بازار آن تا حد ۲۷ میلیارد دلار بالا رفت. فردی که در روز استخدام اونیل، یک

میلیون دلار در آلکوآ سرمایه‌گذاری کرده بود، هنگامی که او ریاست شرکت را به عهده داشت، یک میلیون دیگر در سود سهام به دست آورد و ارزش سهامش پنج برابر بیش از وقتی بود که اونیل شرکت را ترک کرد.

نکته‌ی دیگر آنکه، تمام آن رشد، زمانی اتفاق افتاد که آلکوآ تبدیل به یکی از ایمن‌ترین شرکت‌ها در جهان شد. قبل از ورود اونیل، تقریبا هر کارخانه آلکوآ حداقل هفته‌ای، یک حادثه داشت. زمانی که برنامه ایمنی او اجرا شد، از بعضی تجهیزات سال‌ها استفاده می‌شد، بدون آنکه یک نفر از کارکنان یک روز کاری را به خاطر حادثه از دست بدهد. میزان صدمات کارگری شرکت به میزان یک بیستم متوسط آمریکا کاهش یافت.

اما اونیل چگونه یکی از بزرگترین، از مد افتاده‌ترین و بالقوه خطرناک‌ترین شرکت‌ها را تبدیل به یک ماشین سودآوری و یک سنگر ایمنی تبدیل کرد؟

از طریق حمله به یک عادت و سپس نظارت بر انتقال موج گونه تغییرات از فردی به فردی دیگر از طریق سازمان.

اونیل به من گفت: «می دانستم که باید آلکوآ را به کلی تغییر دهم. ولی شما نمی‌توانید به مردم دستور بدهید که تغییر کنند. مغز اینگونه کار نمی‌کند. برای همین تصمیم گرفتم با تمرکز روی یک چیز شروع کنم. اگر می‌توانستم با متوقف کردن عادت‌های پیرامون یک چیز شروع کنم، آن مورد به سراسر شرکت گسترش می‌یافت. اونیل معتقد بود که بعضی عادت‌ها این قدرت را دارند که همانطور که در سازمان به پیش می‌روند، با تغییر دیگر عادت‌ها یک واکنش زنجیره‌ای را شروع کنند. به عبارت دیگر، بعضی عادت‌ها اهمیت بیشتری از بقیه در بازسازی کار و زندگی دارند. این‌ها «عادت‌های زیربنایی» هستند و می‌توانند نحوه کار، غذا خوردن، بازی کردن، زندگی، پول خرج کردن و ارتباط برقرار کردن را تحت تاثیر قرار دهند. عادت‌های زیربنایی فرایندی را شروع می‌کنند که با گذشت زمان هر چیزی را تغییر می‌دهد.

عادت‌های زیر بنایی می‌گویند که موفقیت به درست انجام دادن تک تک کارها بستگی ندارد، بلکه در عوض بر شناسایی چند اولویت کلیدی و تغییر دادن آنها به صورت اهرم‌های قدرتمند تکیه دارد.

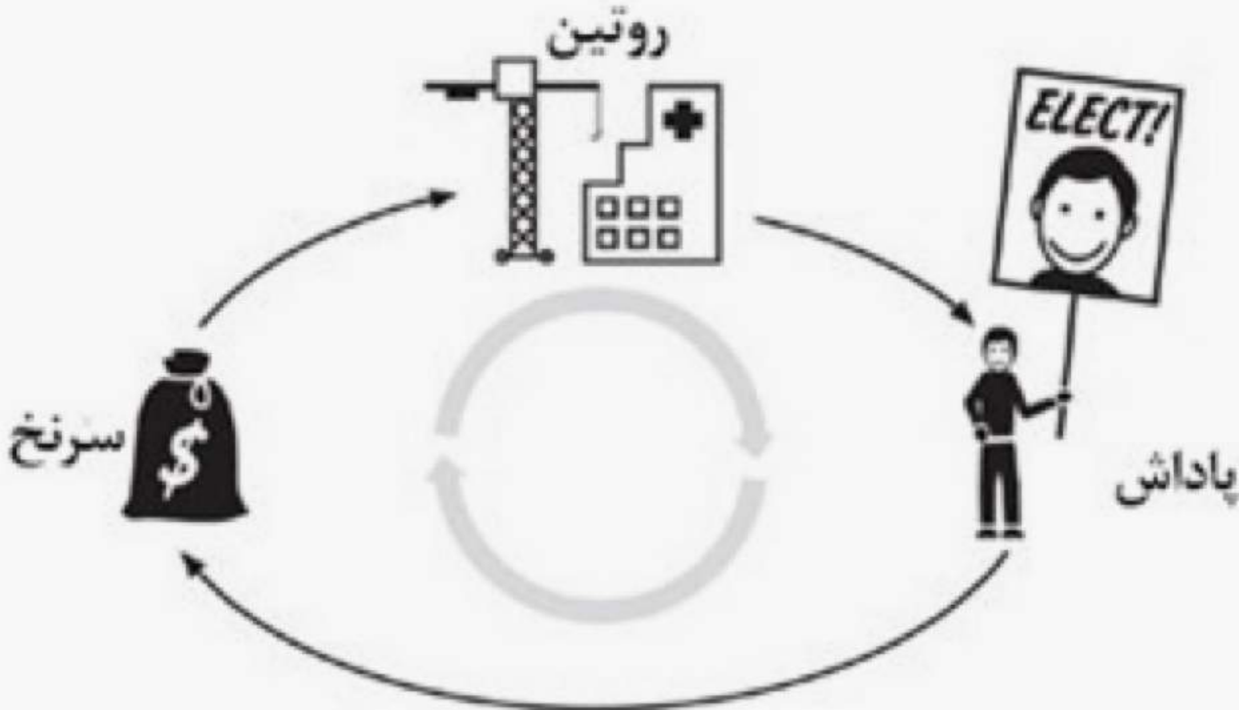
دربخش اول این کتاب توضیح داده شد که عادت‌ها چگونه کار می‌کنند، چگونه می‌توانند به وجود آمده و تغییر کنند. اما یک استاد عادت از کجا باید شروع کند؟ درک عادت‌های زیربنایی پاسخ به این سوال است: عادت‌هایی که بیشتر از بقیه اهمیت دارند، همان‌هایی هستند که وقتی شروع به تغییر می‌کنند، از جای خود خارج شده، الگوهای دیگر را بازسازی می‌کنند.
عادت‌های زیربنایی توضیح می‌دهند که چگونه مایکل فلپس یک قهرمان المپیک شد و چرا بعضی از دانشجویان از همتایانشان بهتر عمل می‌کنند. آنها توضیح می‌دهند که چرا بعضی افراد بعد از سالها سعی و تلاش، ناگهان چهل پوند وزن کم می‌کنند و بهره‌وری کاریشان بیشتر می‌شود و تازه برای شام خوردن با بچه‌هایشان هم به موقع به خانه می‌رسند. عادت‌های زیربنایی توضیح می‌دهند که چگونه آلکوآ در زمینه سهام از نظر شاخص داو جونز بهتر از همه عمل می‌کند، در عین حال که تبدیل به یکی از ایمن‌ترین مکان‌های روی زمین می‌شود.

***

زمانی که آلکوآ برای اولین بار با اونیل برای مدیرعامل شدن صحبت کرد، او مطمئن نبود که این شغل را می‌خواهد. او قبل از آن، پول خیلی زیادی به دست آورده بود و همسرش کنتیکات، جایی که زندگی می‌کردند، را دوست داشت. آنها چیزی در مورد پیتسبورگ، محل دفاتر مرکزی آلکوا، نمی‌دانستند. ولی اونیل قبل از رد این پیشنهاد کمی زمان خواست تا در مورد آن فکر کند. اونیل برای این که به خودش برای تصمیم‌گیری کمک کند، روی فهرستی از چیزهایی که در صورت قبول این سمت بزرگترین اولویت‌های او می‌شدند، کار کرد.
اونیل همیشه به فهرست‌ها ایمان داشت. او با فهرست‌ها به زندگیش نظم می‌داد. در ایالت فرنسو در دانشکده - جایی که او درس‌هایش را در مدت کمی بیش از سه سال تمام کرد، در عین حال که هفته‌ای سی ساعت کار می‌کرد - اونیل لیستی، از همه‌ی چیزهایی که امید داشت در زندگی به آنها دست یابد تهیه کرده بود، مهم‌ترین آنها «ایجاد تفاوت» ، بود. بعد از فارغ‌التحصیل شدن در سال ۱۹۶۰، با تشویق یکی از دوستان، اونیل به همراه سیصد هزار نفر دیگر، برای کارورزی فدرال اقدام کرد و در امتحان استخدامی دولت شرکت کرد. سه هزار نفر برای مصاحبه انتخاب شدند. به سیصد نفر

از آنان پیشنهاد کار شد. اونیل یکی از آنان بود.
او به عنوان مدیر رده دوم در وترنز ادمینستریشن (سازمان سربازان پیشین، وی ای) شروع به کار کرد. به اوگفتند که سیستم کامپیوتر را یاد بگیرد. در تمام این مدت، اونیل همچنان فهرست‌هایش را می‌نوشت و ثبت می‌کرد که چرا بعضی پروژه‌ها موفق‌تر از بقیه‌اند، کدام پیمانکاران کار را به موقع تحویل می‌دهند و کدامشان این کار را نمی‌کنند. او هر سال ارتقاء می‌یافت. و همچنان که در رتبه‌های وی‌ای (سازمان سربازان پیشین) بالاتر و بالاتر می‌رفت، به این معروف بود که ظاهرا فهرست‌هایش همیشه شامل کلمه یا عبارتی هستند که مسئله‌ای را حل می‌کند.
تا اواسط دهه ۱۹۶۰ چنین مهارت‌هایی به شدت در واشینگتن دی سی مورد نیاز بودند. رابرت مک نامارا اخیرا با استخدام گروهی از ریاضی‌دانان جوان، آمارشناسان و برنامه‌نویسان، پنتاگون را بازسازی کرده بود. رییس جمهور جانسون به دنبال این بود که افراد جوان با استعدادی را استخدام کند. بنابراین اونیل در دفتری استخدام شد که بعدها دفتر مدیریت و بودجه، یکی از قوی‌ترین آژانس‌های واشینگتن دی سی شد. در عرض یک دهه، در سن سی و هشت سالگی، او به سمت قائم مقام مدیر ارتقاء یافت و ناگهان تبدیل به یکی از تاثیرگذارترین افراد شهر شد.
در این زمان بود که آموزش اونیل در زمینه عادت‌های سازمانی واقعا شروع شد. یکی از اولین ماموریت‌های او این بود که برای مطالعه درباره چگونگی صرف بودجه دولت برای سلامت، یک چهارچوب کاری درست کند. او خیلی سریع متوجه شد که تلاش‌های دولت، که باید بوسیله قوانین منطقی و اولویت‌های آگاهانه هدایت می‌شدند، توسط فرایندهای سازمانی عجیبی هدایت می‌شدند که از خیلی جهات شبیه عادت‌ها عمل می‌کردند. ماموران دولتی و سیاستمداران به جای تصمیم‌گیری، به منظور بدست آوردن پاداش‌هایی نظیر ارتقاء یا انتخاب مجدد، به سرنخ‌هایی با روتین‌های خودکار پاسخ می‌دادند. این چرخه عادتی بود که در میان هزاران نفر و میلیاردها دلار گسترش یافته بود.
برای مثال بعد از جنگ جهانی دوم، مجلس آمریکا برای ساختن بیمارستان‌های اجتماعی، برنامه‌ای را تدارک دیده بود. یک ربع قرن بعد، این برنامه همچنان به آهستگی پیش می‌رفت و در نتیجه، هر زمان که ملک سازان بودجه‌ی سلامت جدیدی را اختصاص می‌دادند، ماموران دولتی بلافاصله شروع به

ساخت و ساز می‌کردند. شهرهایی که بیمارستان‌های جدیدی در آن‌ها قرار داشتند لزوما به تخت‌های جدیدی نیاز نداشتند، ولی این موضوع اهمیتی نداشت. چیزی که مهم بود بنا کردن یک ساختمان بزرگ بود که یک سیاستمدار می‌توانست در هنگام سفرهای تبلیغاتی برای به دست آوردن آراء به آن اشاره کند[۱۹].



اونیل به من گفت: «ماموران فدرال ماه‌ها بر سر این موضوع که پرده‌ها باید آبی باشند یا زرد و این که اتاق‌ها باید یک تلویزیون داشته باشند یا دو تا، و طراحی ایستگاه‌های پرستاری و چیزهای بیهوده دیگری بحث می‌کردند. بیشتر اوقات هیچ کس نمی‌پرسید که آیا این شهر اصلا به بیمارستان نیاز دارد یاخیر. ماموران دولت درگیر این عادت شده بودند که هر مشکل پزشکی را از طریق ساختن یک چیزی حل کنند تا این که یک عضو کنگره بتواند بگوید: این کاری است که من انجام داده‌ام! این کار اصلا عقلانی نبود، ولی همه دوباره و دوباره همین کار را تکرار می‌کردند.»

محققان تقریبا در هر سازمان یا شرکتی که مورد بررسی دقیق قرار داده‌اند، عادت‌های سازمانی را یافته‌اند. جفری هادسون که یک استاد دانشگاه است و تمام مدت کاریش را به بررسی الگوهای سازمانی پرداخته، نوشته است: «افراد عادت‌هایی دارند؛ گروه‌ها روتین‌هایی دارند. روتین‌ها، قیاس

سازمانی عادت‌ها هستند.»

از نظر اونیل این عادت‌ها خطرناک بودند. اونیل گفت: «ما اساسا تصمیم‌گیری را به فرایندی واگذار می‌کردیم که بدون فکر کردن رخ می‌داد.»

برای مثال، چند بخش در ناسا از طریق پایه گذاری عمدی روتین‌های سازمانی که باعث تشویق مهندسان به خطرپذیری بیشتر می‌شد، سیستم خودشان را عوض می‌کردند. وقتی موشک‌های بدون سرنشین در هنگام بلند شدن منفجر می‌شدند، روسای بخش کف می‌زدند تا همه بدانند بخش آنها تلاش کرده و موفق نشده است، ولی حداقل آنها تلاش کرده بودند. عاقبت کار به جایی کشید که هر زمان که چیز گران قیمتی منفجر می‌شد، دفتر کنترل ماموریت پر از کف زدن و تشویق و تمجید و تحسین می‌شد. این تبدیل به یک عادت سازمانی[۲۰] شده بود. یا سازمان حفاظت از محیط زیست را در نظر بگیرید که در سال ۱۹۷۰ ایجاد شد. مدیر ارشد این سازمان، ویلیام راکلشاس، عادت‌های سازمانی را عمدا طوری مهندسی کرد که قانون‌گذاران را تشویق می‌کرد هنگام انجام کار با شدت عمل کنند. وقتی که وکلا اجازه می‌خواستند تا دعوی را در دادگاه طرح کنند یا قانونی را به اجرا بگذارند، این درخواست برای تصویب فرایندی را طی می‌کرد. قرارداد، اجازه‌ای برای پیشروی کار بود. پیغام واضح و روشن بود: در سازمان حفاظت از محیط زیست، شدت عمل پاداش می‌گرفت. تا سال ۱۹۷۵، سازمان حفاظت از محیط زیست بیش از صد قانون محیط زیستی در سال صادر می‌کرد.

اونیل به من گفت: «هر بار که من به بخش دیگری از دولت نگاه می‌کردم، این عادت‌ها را می‌یافتم که ظاهرا توضیح می‌دادند چرا کارها با موفقیت انجام می‌شوند یا شکست می‌خورند. بهترین سازمان‌ها اهمیت روتین‌ها را دریافته بودند. بدترین سازمان‌ها توسط افرادی اداره می‌شدند که هرگز درباره آن فکر نکرده بودند و بعد تعجب می‌کردند که چرا هیچ کس از دستورات آنان پیروی نمی‌کند.»

در سال ۱۹۷۷ بعد از شانزده سال ماندن در واشینگتن دی سی، اونیل به این نتیجه رسید که وقت رفتن است. او پانزده ساعت در روز، هفت روز هفته، کار می‌کرد و همسرش از بزرگ کردن چهار بچه به تنهایی خسته شده بود. اونیل استعفا داد و موفق شد شغلی در شرکت کاغذ بین‌المللی، بزرگترین شرکت کاغذ و خمیر کاغذ به دست آورد. سرانجام رییس این شرکت شد. تا آن زمان بعضی از دوستان قدیمی دولتی‌اش جزو هیئت مدیره آلکوآ بودند. زمانی که این شرکت به یک مدیر عامل نیاز داشت، دوستانش به یاد او افتادند و این گونه بود که اونیل تصمیم گرفت در صورت قبول این سمت، فهرستی از اولویت‌هایش را بنویسد.

در آن زمان آلکوآ در تقلا و تلاش بود. منتقدان می‌گفتند که کارگران به اندازه کافی فرز و چابک نیستند و کیفیت محصولاتش پایین است. اما اونیل در بالای فهرستش «کیفیت» یا «کارآمدی» را به عنوان مهم‌ترین اولویتش ننوشت. در شرکتی به بزرگی و قدمت آلکوآ شما نمی‌توانید کلیدی را بزنید و از همه انتظار داشته باشید که سخت‌تر کار یا بیشتر تولید کنند. مدیر عامل پیشین سعی کرده بود اصلاحاتی را اجرا کند، و پانزده هزار نفر از کارکنان اعتصاب کرده بودند. اوضاع آنقدر وخیم شده بود که کارکنان مانکن‌هایی را به پارکینگ می‌آوردند و لباس مدیران را تن آنان می‌کردند و این تمثال‌ها را می‌سوزاندند. فردی از آن زمان به من گفت: «آلکوآ خانواده خوشحالی نبود. بیشتر شبیه خانواده منسون[۲۱] بود، البته به اضافه فلز مذاب.»

اونیل به این نتیجه رسید که در صورت قبول این سمت، مهم‌ترین اولویتش باید چیزی باشد که همه‌ی اتحادیه‌ها وعوامل اجرایی ذی‌نفع موافق باشند آن چیز مهم است. او نیاز به یک کانون داشت که بتواند همه را دور هم جمع کند، که اهرمی به آنها بدهد تا نحوه کارکردن و ارتباط برقرار کردنشان را تغییر دهد.

اونیل گفت: «من به سراغ اصول رفتم. همه استحقاق این را دارند که همانطور که سالم از راه رسیده‌اند، با ایمنی هم محل کار را ترک کنند، درست است؟ شما نباید بترسید که تامین معاش خانواده‌تان باعث شود کشته شوید. این چیزی بود که تصمیم گرفتم روی آن تمرکز کنم: تغییر عادت‌های ایمنی همه.»

اونیل در بالای فهرستش «ایمنی» را نوشت و هدف متهورانه‌ای را در نظر گرفت: میزان صدمات صفر. او ننوشت میزان صدمات کارخانه صفر. نوشت صدمات صفر، نقطه. این تعهد او بود و برایش اهمیتی نداشت که به چه قیمتی تمام می‌شود.

اونیل این سمت را پذیرفت.

***

اونیل چند ماه بعد از استخدام، در اتاقی که پر بود از کارگرانی که در یک کارخانه استخراج در تنسی کار می‌کردند، گفت: «من واقعا خوشحالم که اینجا هستم.» همه چیز به راحتی و بدون اشکال پیش نرفته بود. وال‌استریت هنوز هم در ترس و وحشت بود. اتحادیه‌ها نگران بودند. بعضی از نائب‌رئیسان آلکوآ به خاطر اینکه بالاترین سمت به آنها پیشنهاد نشده بود آزرده خاطر بودند. و اونیل همچنان در حال صحبت در مورد ایمنی کارگران بود.

اونیل گفت: «من خوشحال می‌شوم که در مورد هر چیزی با شما مذاکره کنم. او مشغول بازدید از کارخانه‌های آمریکایی آلکوآ بود و بعد از آن تصمیم داشت از تجهیزات شرکت در سی و یک کشور دیگر بازدید کند. او ادامه داد: «اما یک چیز وجود دارد که من هیچگاه در مورد آن با شما مذاکره نمی‌کنم و آن ایمنی است. من اصلا نمی‌خواهم شما بگویید که ما تمام اقدامات لازم برای اطمینان از اینکه افراد صدمه نمی‌بینند را انجام نداده‌ایم. اگر بخواهید در این زمینه با من بحث کنید، شما بازنده خواهید بود.»

نکته زیرکانه این روش این بود که مسلم بود هیچ کس نمی‌خواست با اونیل در مورد ایمنی کارکنان بحث کند. اتحادیه‌ها برای سال‌ها برای قوانین ایمنی بهتر جنگیده بودند. مدیران هم نمی‌خواستند در این زمینه بحث کنند، چون صدمات به معنای از دست دادن بهره‌وری و روحیه پایین‌تر بود.

با این حال، چیزی که بیشتر مردم درک نمی‌کردند این بود که برنامه اونیل برای رسیدن به صدمات صفر، مستحق این بود که عنوان اساسی‌ترین اتحاد مجدد در تاریخ آلکوآ را بگیرد. اونیل معتقد بود کلید پشتیبانی و حمایت از کارکنان، درک این است که اصولا چرا صدمات اتفاق می‌افتند. و برای درک این که چرا صدمات رخ می‌دهند، می‌بایست در مورد اینکه چگونه فرایندهای تولید دچار اشتباه می‌شوند، مطالعه کنید. برای اینکه چگونه کارها اشتباه پیش می‌روند، باید افرادی را بیاورید که بتوانند به کارگران

در مورد کنترل کیفیت و کارآمدترین فرایندهای کاری آموزش بدهند، تا انجام درست کارها آسان‌تر شود، زیرا کار درست همان کار ایمن‌تر است.

به عبارت دیگر، لازم بود آلکوآ برای حمایت از کارکنان، تبدیل به بهترین و پربازده‌ترین شرکت آلومینیوم روی زمین شود.

برنامه ایمنی اونیل در واقع از روی چرخه عادت مدل برداری شد[۲۲]. او یک سرنخ ساده را شناسایی کرد: هر زمانی که کسی صدمه می‌دید، رئیس آن بخش باید آن را در عرض بیست و چهار ساعت به اونیل گزارش کرده و برنامه‌ای ارائه دهد که به موجب آن این اطمینان حاصل شود که این اتفاق دیگر نخواهد افتاد[۲۳]. و یک پاداش وجود داشت: تنها افرادی ارتقاء می‌یافتند که این سیستم را می‌پذیرفتند. روسای بخش‌ها سرشان شلوغ بود. برای اینکه آنها یک صدمه را در عرض بیست و چهار ساعت به اونیل گزارش کنند، لازم بود که معاونینشان به محض اتفاق افتادن صدمه، آن را به آنها اطلاع دهند. بنابراین لازم بود که معاونین روسا در تماس مستقیم با مدیران طبقه باشند. و لازم بود که مدیران طبقات به محض دیدن یک مشکل به کارگران هشدار بدهند و فهرستی از پیشنهادها را نزد خودشان نگه دارند تا وقتی که معاون رییس از آنها برنامه‌ای خواست، از قبل یک صندوق نظرات پر از پیشنهادات کارهای ممکن وجود داشته باشد.

برای این که تمام این چیزها اتفاق بیافتد، هر بخش می‌بایست سیستم‌های ارتباطی جدیدی را می‌ساخت تا برای رده پایین‌ترین کارگر، آسان باشد که هر چه سریع‌تر نظرش را به رده بالاترین مسئول اجرایی برساند. تقریبا همه چیز درباره سلسله مراتب سفت و سخت شرکت می‌بایست عوض می‌شد تا با برنامه ایمنی اونیل هماهنگی پیدا کند. او مشغول ساختن عادت‌های گروهی جدیدی بود.



همان طور که الگوهای ایمنی آلکوا تغییر می‌کردند، ابعاد دیگر شرکت نیز با سرعت شگفت‌آوری شروع به تغییر کردند. قوانینی که اتحادیه‌ها برای چند دهه با آنها مخالف بودند - مانند سنجش بهره‌وری فردی کارگران - ناگهان مورد پذیرش قرار گرفتند، چون چنین سنجش‌هایی به همه کمک می‌کرد بفهمند وقتی بخشی از فرایند تولید در حال از کار افتادن است، به لحاظ ایمنی در خطرند. سیاست‌هایی که مدیران برای مدت طولانی در مقابل آنها مقاومت کرده بودند - مثل دادن اختیار تعطیل کردن یک خط تولید به کارگران در هنگام افزایش بیش از حد سرعت - اکنون مورد استقبال قرار گرفته بودند، چون این بهترین راه بود که جلوی صدمات را قبل از رخ دادن بگیرند. این شرکت به قدری تغییر کرد که بعضی از کارکنان متوجه شدند عادت‌های ایمنی به بخش‌های دیگر زندگی آنان نیز رسوخ کرده است. جف شاکی، مدیر ایمنی فعلی آلکوا گفت: «دو یا سه سال پیش، من در دفترم بودم و از پنجره به پل خیابان نهم نگاه می‌کردم. چند نفر را در حال کار دیدم که اقدامات ایمنی لازم را رعایت نکرده بودند. یکی از این افراد روی نرده محافظ پل ایستاده بود، در حالی که دیگری خودش را با کمربند او نگه داشته بود. آنها از تسمه‌های ایمنی یا طناب استفاده نمی‌کردند و برای شرکتی کار می‌کردند که هیچ ارتباطی به ما نداشت، ولی بدون اینکه به این مسئله فکر کنم، از صندلی‌ام بلند شدم، پنج طبقه پله را پایین رفتم، به سمت پل رفته و به این افراد گفتم: «هی، شما دارید زندگی تان را به خطر می‌اندازید،

شما باید از تسمه و لوازم ایمنی‌تان استفاده کنید.» آن مرد توضیح داد که سرپرستشان فراموش کرده این تجهیزات را بیاورد. برای همین شاکی به دفتر ایمنی شغلی و مدیریت سلامت تلفن کرد و این سرپرست را به پلیس معرفی کرد.

یک مسئول اجرایی دیگر به من گفت که یک روز او در یک محل حفاری در خیابان نزدیک خانه‌ش توقف کرده، چون افراد مشغول به حفاری تجهیزات ایمنی لازم را نداشتند، او برای همه آنها در مورد اهمیت روش کاری مناسب سخنرانی کرده بود. آخر هفته بود و او اتومبیلش را در حالی که بچه‌هایش در عقب آن نشسته بودند، متوقف کرد تا برای کارگران شهری درباره ایمنی حفاری صحبت کند. این کار طبیعی نیست، ولی نکته همین جاست. ما این کار را الان بدون این که در موردش فکر کنیم انجام می‌دهیم.»

اونیل هیچگاه قول نداد که تمرکز او بر روی ایمنی کارگران، منافع آلکوآ را افزایش دهد. با این حال همانطور که روتین‌های جدید او در سازمان گسترش می‌یافتند، هزینه‌ها پایین می‌آمدند، کیفیت بالا می‌رفت و بهره‌وری به شدت افزایش می‌یافت. اگر فلز مذاب هنگام پاشیدن، کارگران را مجروح می‌کرد، سسیستم ریخته گری دوباره طراحی می‌شد. این امر منجر به صدمات کمتر می‌شد. این کار همچنین باعث صرفه جویی پولی می‌شد، زیرا آلکوآ مواد خام کمتری را هنگام پاشیدن از دست می‌داد. اگر ماشینی مرتب خراب می‌شد، تعویض می‌شد، و این به معنای آن بود که خطر گیر کردن یک چرخ دنده شکسته به بازوی یک کارگر کاهش یافته است. همچنین این به معنای محصولات با کیفیت‌تر بود، چون همانطور که آلکوآ هم کشف کرده بود، بد کار کردن تجهیزات، علت اصلی کیفیت پایین محصولات است.

محققان، نیروهای محرکه مشابهی را در تعداد بسیار زیادی از زمینه‌های دیگر، از جمله زندگی افراد پیدا کرده‌اند. برای مثال، مطالعاتی را از دهه گذشته در نظر بگیرید که تاثیرات ورزش بر کارهای روزمره را مورد بررسی قرار داده‌اند. وقتی افراد از روی عادت شروع به ورزش کردن می‌کنند، حتی اگر گهگاهی مثلا هفته‌ای یک بار اتفاق بیافتد، آنها بدون اینکه بدانند شروع به تغییر الگوهای نامرتبط دیگر می‌کنند. مثلا افرادی که ورزش می‌کنند، کم کم بهتر غذا می‌خورند و بازدهی کاریشان بالا

می‌رود. آنها کمتر سیگار می‌کشند و نسبت به همکاران و خانواده صبر و حوصله بیشتری نشان می‌دهند. از کارت‌های اعتباریشان کمتر استفاده می‌کنند و می‌گویند احساس می‌کنند کمتر تحت فشار روانی هستند. کاملا مشخص نیست که چرا، ولی برای بسیاری از افراد، ورزش یک عادت زیربنایی است که باعث تحریک تغییر در سطح گسترده‌ای می‌شود. جیمز پراچسکا می‌گوید: «ورزش بقیه بخش‌های زندگی را تحت تاثیر قرار می‌دهد. چیزی در مورد ورزش وجود دارد که باعث می‌شود عادت‌های دیگر آسان‌تر شوند.»

مطالعات بر این امر دلالت می‌کنند که به نظر می‌رسد خانواده‌هایی که از روی عادت با هم شام می‌خورند، بچه‌هایی با مهارت‌های انجام تکلیف بهتر، نمرات بهتر، کنترل هیجانی بهتر و اعتماد به نفس بیشتر تربیت می‌کنند.

مرتب کردن تخت‌تان در هر روز صبح با بازدهی کاری بالاتر، حس رفاه بیشتر و مهارت‌های قوی‌تر کنترل بودجه، ارتباط دارد. موضوع این نیست که یک وعده غذایی به همراه خانواده یا مرتب کردن تخت باعث گرفتن نمرات بهتر یا کاهش پول خرج کردن بیهوده می‌شود. بلکه این تغییرات اولیه به نوعی باعث شروع واکنش‌های زنجیره‌ای می‌شوند که به عادت‌های خوب دیگر کمک می‌کنند تا کنترل اوضاع را به دست بگیرند.

اگر شما روی تغییر یا کاشتن عادت‌های زیربنایی تمرکز کنید، می‌توانید باعث ایجاد تغییرات در سطح گسترده‌ای شوید. با این حال، شناسایی عادت‌های زیربنایی می‌تواند فریب دهنده باشد. برای پیدا کردن آنها باید بدانید که کجا دنبالشان بگردید. شناسایی عادت‌های زیربنایی به معنای جستجوی ویژگی‌های معینی است. عادت‌های زیربنایی چیزی را ارائه می‌دهند که در ادبیات دانشگاهی به عنوان «پیروزی‌های کوچک» شناخته می‌شود. آنها به عادت‌های دیگر کمک می‌کنند تا از طریق ایجاد ساختارهای جدید شکوفا شوند و فرهنگ‌هایی را پایه گذاری می‌کنند که در آنها تغییر، مسری می‌شود. ولی اونیل و افراد بی شمار دیگری دریافته‌اند که عبور از فاصله بین درک آن اصول و استفاده از آنها مستلزم کمی قوه ابتکار است.

۲.

وقتی که ساعت شماطه‌دار فلپس[۲۴] در ساعت ۶: ۳۰ صبح روز ۱۳ آگوست ۲۰۰۸ زنگ خورد، او از تختش در دهکده المپیک پکن به بیرون خزید و یکراست سراغ کار روزانه‌اش رفت.

شلوار عرق گیرش را پوشید و به طرف صبحانه رفت. او تا آن موقع، در آن هفته سه مدال طلا برنده شده بود - که باعث می‌شد تعداد مدال‌های طلایش به نه عدد برسد - و آن روز دو مسابقه داشت.

ساعت ۷صبح در کافه تریا بود، مشغول خوردن؛ تخم مرغ، شوربای آرد جوی دوسر و چهار معجون انرژی زای فهرست غذای معمول روزهای مسابقه اش بود، که اولین مورد این فهرست بیش از شش هزار کالری به او می‌داد و او در طی شانزده ساعت بعد آنها را مصرف می‌کرد.

اولین مسابقه فلپ - شنای پروانه ۲۰۰ متر، قوی‌ترین مهارتش - برای ساعت ده برنامه‌ریزی شده بود. دو ساعت قبل از شروع، تفنگ شروع شلیک کرد، فلپ برنامه‌ی کشش معمولش را شروع کرد، با بازوهایش شروع کرد، بعد پشتش، بعد به سمت پایین رفت و روی قوزک پاهایش کار کرد که آنقدر انعطاف‌پذیر بودند که او می‌توانست آنها را بیش از نود درجه، خیلی بیشتر از یک رقاص باله بچرخاند. در ساعت هشت و سی دقیقه، او به درون استخر سر خورد و اولین دور گرم کردنش، هشتاد متر از سبک‌های مختلف شنا، را شروع کرد و بعد از آن ۶۰۰ متر لگد زدن، ۴۰۰ متر کشیدن یک راهنمای شنا بین پاهایش، ۲۰۰ متر تمرین‌های ضربه و مجموعه‌ای از دو سرعت ۲۵ متر برای افزایش ضربان قلب را انجام داد. این نرمش دقیقا چهل و پنج دقیقه طول کشید.

در ساعت نه و پانزده دقیقه، او از استخر خارج شد و خودش را داخل ال زی آر ریسر جا کرد؛ لباسی که آنقدر تنگ است که بیست دقیقه تلاش و تقلا لازم است تا بتوانید آن را تنتان کنید. بعد او گوشی‌ها را روی گوش‌هایش محکم کرد، صدای آهنگ هیپ‌هاپی را که قبل از تمام مسابقات پخش می‌کرد بلندتر کرد و منتظر ماند.

فلپ شنا را در هفت سالگی شروع کرده بود تا انرژی را که مادر و معلمش را کلافه می‌کرد بسوزاند. وقتی یک مربی محلی شنا به نام باب بومن، تنه بلند و دست‌های بزرگ و پاهای نسبتا کوتاه فلپس (که نشانه کشش کمتر در آب بود) را دید، می‌دانست که فلپس می‌تواند قهرمان شود. ولی فلپس احساساتی

بود. او در مورد آرام شدن قبل از مسابقات مشکل داشت. والدین او در حال طلاق گرفتن بودند و او برای مقابله با تنش روانی مشکل داشت. بومن کتابی در مورد ورزش‌های آرام سازی خرید و از مادر فلپس خواست تا هر شب آن را با صدای بلند بخواند. این کتاب شامل متنی بود – «دست راستتان را به صورت مشت محکم کنید و بعد آن را رها کنید. تصور کنید که تنش در حال ذوب شدن و دور شدن است» – که کمک می‌کرد هر بخش از بدن فلپس قبل از این که به خواب برود، فشرده شده و بعد شل شود.

بومن معتقد بود که کلید پیروزی شناگران، ایجاد روتین‌های درست است. بومن می‌دانست که فلپس ترکیب بدنی فوق‌العاده خوبی برای شنا دارد. گفته می‌شود همه کسانی که سرانجام در المپیک رقابت می‌کنند، ماهیچه‌های عالی دارند. همچنین بومن می‌توانست ببیند که فلپس، حتی در سن پایین، بسیار در مورد کارش حساسیت و وسواس به خرج می‌دهد. این امر باعث می‌شد ورزشکار مطلوب و ایده آلی باشد. و گفته می‌شود که همه اجراکنندگان نخبه، حساس و وسواسی هستند.

اما چیزی که بومن می‌توانست به فلپس بدهد – چیزی که او را از دیگر رقبا مستثنی می‌کرد – عادت‌هایی بودند که باعث می‌شدند او به لحاظ فکری قوی‌ترین شناگر داخل استخر شود. لازم نبود که او همه‌ی ابعاد زندگی فلپس را کنترل کند. تنها چیزی که نیاز داشت، هدف گیری چند عادت خاص بود که هیچ ارتباطی با شنا نداشتند و تنها با ایجاد نگرش درست ارتباط داشتند. او مجموعه‌ای از رفتارها را طراحی کرد که فلپس می‌توانست از آنها قبل از هر مسابقه استفاده کند تا آرام و متمرکز شود، تا او بتواند آن مزیت‌های کوچک را پیدا کند و همین امر، در ورزشی که در آن پیروزی می‌تواند در یک هزارم ثانیه اتفاق بیافتد، تفاوت ایجاد می‌کرد.

مثلا زمانی که فلپس نوجوان بود، در پایان هر تمرین، بومن به او می‌گفت به خانه برود و «نوار ویدیویی را تماشا کن. قبل از این که بخوابی و هنگامی که بیدار می‌شوی آن را تماشا کن.»
این ویدیو واقعی نبود، بلکه تصوری از یک بازی تمام عیار و بی نقص بود. هر شب قبل از به خواب رفتن و هر صبح بعد از بیدار شدن، فلپس خودش را تصور می‌کرد که با حرکت آرام (اسلو موشن) از روی موانع می‌پرد و بدون نقص شنا می‌کند. او حرکات خود، دیوارهای استخر، برگشت هایش و پایان را تجسم می‌کرد. فلپس ردپایی را در پشت سرش، آبی را که از لبانش می‌چکید، زبانش که آب سطح لبانش را پاک می‌کرد و اینکه چه احساسی دارد که در پایان مسابقه کلاه شنایش را پاره کند تجسم می‌کرد. او روی تخت با چشمان بسته دراز می‌کشید و تمام مسابقه و کوچکترین جزییات را دوباره و دوباره تماشا می‌کرد تا زمانی که هر ثانیه را از حفظ می‌شد.
در طی تمرینات، زمانی که بومن به فلپس دستور می‌داد با سرعت مسابقه شنا کند، فریاد می‌زد: «نوار ویدیویی را پخش کن!» و فلپس تا جایی که می‌توانست خودش را هل می‌داد. همانطور که در آب به پیش می‌رفت، این کار خلاف آن چیزی که انتظار داشت پیش می‌رفت. او این کار را آنقدر در سرش انجام داده بود که حالا احساس می‌کرد مثل یک عادت شده است. ولی موثر بود. سرعتش بیشتر و بیشتر می‌شد. سرانجام، تنها کاری که بومن قبل از هر مسابقه لازم بود انجام دهد این بود که با صدای آهسته بگوید: «نوار ویدیویی را آماده کن» و تمام توجه فلپس معطوف کارش می‌شد و مسابقه را می‌برد.
زمانی که بومن چند روتین مهم و اساسی در زندگی فلپس پایه گذاری کرد، به نظر می‌رسید که همه ی عادت‌های دیگر – رژیم غذایی و برنامه‌های تمرین و روتین‌های کشش و خواب او - خودشان به شکل درست انجام می‌شوند. مهم‌ترین دلیل اینکه چرا آن عادت‌ها آنقدر موثر بودند، چرا آنها مثل عادت‌های زیربنایی عمل می‌کردند، چیزی بود که در ادبیات دانشگاهی به نام «پیروزی کوچک» معروف است.

***

پیروزی‌های کوچک دقیقا همانطور که هستند به نظر می‌رسند و بخشی از چگونگی تغییرات گسترده توسط عادت‌های زیر بنایی هستند. تحقیقات زیادی نشان داده‌اند که پیروزی‌های کوچک قدرت فوق‌العاده زیادی دارند، تاثیری دارند که با خود پیروزی‌ها، هیچ نسبت و ارتباطی ندارد. یک پروفسور

دانشگاه کورنل در سال ۱۹۸۴ نوشت: «پیروزی‌های کوچک، درخواست مداوم برای یک امتیاز کوچک هستند. زمانی که به یک پیروزی کوچک دست می‌یابید، نیروها در مجموعه‌ای به اجرا گذاشته می‌شوند و این کمک می‌کند به پیروزی کوچک دیگری دست یابید.» پیروزی‌های کوچک، امتیازهای کوچک را وارد الگوهایی می‌کنند که افراد را متقاعد می‌سازند دستاوردهای بزرگتر قابل دسترس است و اینگونه باعث تحریک تغییرات دگرگون کننده می‌شوند.

کارل ویک که یک روانشناس برجسته سازمانی است نوشته است: «پیروزی‌های کوچک به یک شکل مرتب طولی ترتیبی، که هر قدم، یک قدم قابل شرح و توضیح نزدیک‌تر به هدفی از قبل تعیین شده است، با هم کار نمی‌کنند. مورد شایع‌تر شرایطی است که در آن پیروزی‌های کوچک پخش و پراکنده می‌شوند... مانند آزمایش‌های کوچکی که نظریه‌های عنوان شده راجع به مقاومت و فرصت را می‌آزمایند و منابع و موانعی را که قبل از به هم ریختگی موقعیت مخفی نامشخص بودند، آشکار می‌کنند.»

این دقیقا همان چیزی است که در مورد مایکل فلپس اتفاق افتاد. زمانی که باب بومن با فلپس بر روی عادت‌های زیربنایی تجسم و شل کردن بدن شروع به کار کرد، نه بومن و نه فلپس نمی‌دانستند که در حال انجام چه کاری هستند. بومن به من گفت: «ما آزمایش می‌کردیم، چیزهای مختلف را امتحان می‌کردیم تا اینکه چیزی پیدا می‌کردیم که موثر واقع می‌شد. سرانجام به این نتیجه رسیدیم که بهترین کار این است که روی این لحظات کوچک موفقیت تمرکز کنیم و آنها را تبدیل به محرک‌های فکری کنیم. ما آنها را تبدیل به یک روتین می‌کردیم. مجموعه کارهایی هستند که ما قبل از هر مسابقه انجام می‌دهیم و آن‌ها برای این طراحی شده‌اند که به مایکل حس به دست آوردن پیروزی بدهند. اگر شما از مایکل بپرسید که قبل از مسابقه چه چیزی در سرش می‌گذرد، او می‌گوید که در واقع درباره هیچ چیز فکر نمی‌کند. او فقط برنامه را دنبال می‌کند. ولی این درست نیست. بیشتر شبیه این است که عادت‌هایش کنترل اوضاع را به دست گرفته‌اند. وقتی مسابقه شروع می‌شود، او بیشتر از نیمه راه برنامه‌اش را جلو رفته است و در هر قدم هم پیروز بوده است. تمام کشش‌ها همانطوری که برنامه‌ریزی کرده است انجام می‌شوند. دورهای گرم کردن درست همانطور که تجسم کرده بود هستند. گوشی

هدفون او دقیقا همان چیزی را پخش می کند که او انتظار دارد. مسابقه واقعی، تنها مرحله‌ای دیگر از الگویی است که آن روز از قبل شروع شده است و چیزی جز پیروزی نبوده است. برنده شدن، در امتداد طبیعی این الگوست.»

برگردیم به پکن، ساعت ۹: ۵۶ صبح بود – چهار دقیقه قبل از شروع مسابقه - فلپس در حالی که کمی روی انگشتان پایش به بالا و پایین می‌پرید، پشت تخته‌ی شروع خودش ایستاد. وقتی که اعلام کننده اسم او را گفت، فلپس به سمت تخته قدم برداشت، همانطور که همیشه قبل از مسابقه این کار را می‌کرد، و بعد به سمت پایین رفت، همانطور که همیشه این کار را می‌کرد. او بازوهایش را سه بار چرخاند، همانطور که از وقتی دوازده سالش بود همیشه این کار را می‌کرد. او دوباره روی تخته رفت، در جایگاهش قرار گرفت، و وقتی که اسلحه شلیک کرد، پرید.

به محض این که به آب پرید، می‌دانست که اشکالی وجود دارد. داخل عینکش رطوبت وجود داشت. نمی‌توانست بگوید که آب از بالای عینک در حال نشت کردن است یا از پایین، ولی به محض آن که سطح آب را شکافت، دعا می‌کرد که این نشتی خیلی وضع بدی پیدا نکند.

اما در دور دوم همه چیز در حال تار شدن بود. زمانی که به دور سوم و مرحله آخر رسید، شیشه‌های عینکش کاملا از آب پر شده بودند. فلپس هیچ چیز را نمی‌توانست ببیند، نه خط کف استخر، و نه علامت سیاه T که دیوار نزدیک به او را مشخص می‌کرد. او نمی‌توانست بفهمد که چند حرکت دیگر باقی مانده است. برای بیشتر شناگران، از دست دادن دید در نیمه‌ی یک فینال المپیک باعث وحشت و اضطراب می‌شود.

فلپس آرام بود.

آن روز همه چیز مطابق برنامه پیش رفته بود. عینک معیوب و نشت کننده انحراف کوچکی از برنامه بود، ولی این همان چیزی بود که او برایش آمادگی داشت. بومن یک بار به فلپس گفته بود که در یک استخر میشیگان در تاریکی شنا کند، چون معتقد بود که او باید برای هر چیز غافلگیر کننده‌ای آماده باشد. بعضی از نوارهای ویدیویی درون ذهن فلپس مشکلاتی مانند این را مجسم کرده بودند. او به طور ذهنی تمرین کرده بود که چگونه به خرابی عینک پاسخ بدهد. همانطور که فلپس آخرین مرحله را

شروع می‌کرد، تخمین زد که در حرکت فشاری نهایی، چند حرکت لازم است که انجام شود – نوزده یا بیست، شاید بیست و یک – و شروع به شمارش کرد. همانطور که با تمام قدرت شنا می‌کرد، کاملا احساس آرامش می‌کرد. در نیمه راه این مرحله او تلاشش را زیاد کرد، یک فوران نهایی تلاش و تقلا که در مورد رقبای سرسخت، تبدیل به یکی از مهم‌ترین تکنیک‌هایش شده بود. در حرکت هجدهم، او دیوار را پیش بینی کرد. او می‌توانست داد و فریاد جمعیت را بشنود، ولی چون نمی‌توانست ببیند، نمی‌دانست که آنها او را تشویق می‌کنند یا فرد دیگری را. نوزده حرکت، بعد بیست. احساس می‌کرد یک حرکت دیگر لازم است. این چیزی بود که نوار ویدیویی ذهنش می‌گفت. او یک حرکت بیست و یکم پرقدرت انجام داد، به کمک بازوهایش سر خورد و دیوار را لمس کرد. زمان‌بندی او بی عیب و نقص بود. هنگامی که او عینکش را از چشمش برداشت و به تابلوی امتیازات نگاه کرد، کنار اسمش نوشته شده بود «دابلیو آر» - رکورد جهانی. او یک مدال طلای دیگر را برنده شده بود.

بعد از مسابقه یک گزارشگر از او پرسید که شنا کردن بدون دید چه احساسی داشته است.

فلپس گفت: «همانطور که آن را تصور کرده بودم، احساس کردم.» این پیروزی، به زندگی سرشار از پیروزی‌های کوچک او اضافه شده بود.

***

شش ماه بعد از این که اونیل مدیر عامل آلکوآ شد، در نیمه شبی به او تلفن شد. مدیر کارخانه‌ای در آریزونا پشت خط بود، وحشت زده بود و درباره این صحبت می‌کرد که چگونه یک بیرون زدگی ماشین پرس، کار را متوقف کرده است و یکی از کارگران – مرد جوانی که چند ماه قبل به این شرکت پیوسته بود، و به این علت متقاضی این شغل بود که برای همسر باردارش خدمات مراقبت از سلامت ارائه می‌داد – سعی کرده بود چیزی را تعمیر کند. او روی دیوار زرد ایمنی که ماشین پرس را احاطه کرده بود پریده بود و در طول حفره ایجاد شده راه رفته بود. یک تکه آلومینیوم درون لولای یک بازوی چرخنده شش فوتی فرو رفته بود. این مرد جوان تکه آلومینیوم را به بیرون کشیده و آن را برداشته بود. ماشین درست شده بود. این بازو پشت سر او دوباره شروع به حرکت قوسی کرده بود و به سمت سرش چرخیده بود. وقتی که بازو به سرش خورده بود، جمجمه‌اش را خورد کرده بود. او بلافاصله کشته شده بود.

چهارده ساعت بعد، اونیل همه‌ی مدیران کارخانه را - در کنار افسران ارشد پیترزبورگ - به یک جلسه اضطراری فراخواند. بیشتر روز، آنها با تلاش زیاد حادثه را با نمودارها و تماشای مکرر نوارهای ویدیویی بازسازی کردند. آنها اشکالات بسیار زیادی را شناسایی کرده بودند که در مرگ این مرد نقش داشتند، از جمله دو مدیری که دیده بودند این مرد روی حصار پریده است و نتوانسته بودند او را متوقف کنند؛ یک برنامه آموزشی که در آن تاکید نشده بود که این مرد به خاطر خرابی ماشین سرزنش نمی‌شود؛ فقدان دستورالعمل‌هایی که بگویند می‌بایست قبل از اقدام به تعمیر، یک مدیر را پیدا کرد؛ و عدم وجود سنسورهایی که در صورت راه رفتن یک فرد بر روی حفره، ماشین را به طور خودکار خاموش کنند.

اونیل با چهره‌ی درهمی گفت: «ما این مرد را کشتیم. این شکست رهبری من است. من باعث مرگ او شدم. و این، به علت ناتوانی و قصور همه شماهایی است که در زنجیره کنترل و فرماندهی کارخانه قرار دارید.»

مدیران داخل اتاق به شدت تعجب کرده بودند. شکی نبود که یک حادثه غم‌انگیز رخ داده بود، ولی حوادث غم‌انگیز بخشی از زندگی آلکوآ بودند. این شرکت، شرکتی بسیار بزرگ و دارای کارکنانی بود که با فلز سرخ داغ و ماشین‌های خطرناک سر و کار داشتند. بیل اورورک، یک مدیر ارشد گفت: «پاول به عنوان یک فرد بیگانه به این کار آمده بود و هنگامی که او در مورد ایمنی صحبت می‌کرد، شک و تردید زیادی وجود داشت. ما فکر کردیم که این مسئله چند هفته طول می‌کشد و بعد او روی چیز دیگری تمرکز خواهد کرد. ولی آن جلسه همه ما را تکان داد. او در مورد این موضوع جدی بود، آنقدر جدی که شب‌ها بیدار می‌ماند و نگران کارکنانی بود که هرگز آنها را ندیده بود. آن زمان بود که اوضاع شروع به تغییر کرد.»

در عرض یک هفته از آن ملاقات، همه نرده‌های ایمنی در کارخانه‌های آلکوآ دوباره با رنگ زرد روشن، رنگ شدند و سیاست‌های کاری جدیدی نوشته شدند. مدیران به کارکنان گفتند که از پیشنهاد حفاظت فعال هراسی نداشته باشند، قوانین شفاف سازی شدند تا این که هیچ کس اقدام به تعمیرات غیر ایمن نکند. این آماده باش تازه ایجاد شده، منجر به کاهش قابل توجه میزان صدمات برای کوتاه‌مدت شد. آلکوآ پیروزی کوچکی را تجربه کرد.

اونیل از فرصت استفاده کرد. او در یادداشتی که در تمام شرکت پخش شد، نوشت: «من می‌خواهم به همه به خاطر پایین آوردن تعداد حوادث تبریک بگویم، حتی اگر این امر برای دو هفته باشد. به خاطر این که قوانین را رعایت کرده‌ایم یا اینکه یک عدد را کم کرده‌ایم نیست که باید خوشحال باشیم. ما باید جشن بگیریم، چون زندگی‌هایی را نجات می‌دهیم.»

کارگران یک کپی از این یادداشت گرفتند و آن را به کمدهای رختکنشان چسباندند. فردی تصویر اونیل را روی یکی از دیوارهای کارخانه استخراج کشید در حالی که این گفته او در زیر آن حک شده بود.

همانطور که روتین‌های مایکل فلپس هیچ ارتباطی با شنا نداشتند و در موفقیتش نقش داشتند، تلاش‌های اونیل با سرعت فزاینده‌ای باعث ایجاد تغییراتی شد که به ایمنی ارتباط نداشتند ولی با وجود این دگرگون کننده بودند.

اونیل به من گفت: «من به کارگران ساعتی گفتم اگر مدیرتان موارد ایمنی را رعایت نکرد، به خانه من تلفن کنید، این شماره تلفن من است. کارگران شروع به تلفن کردن کردند، ولی آنها نمی‌خواستند که در مورد حوادث صحبت کنند. آنها می‌خواستند در مورد نظرات و ایده‌های خیلی خوبشان صحبت کنند.»

برای مثال آلکوآ که آلومینیوم پوشاننده خانه‌ها را تولید می‌کرد، سال‌ها درگیری و کشمکش داشت، چون مدیران سعی می‌کردند رنگ‌های محبوب مردم را پیش بینی کنند و در نهایت اشتباه حدس می‌زدند. آنها به مشاوران میلیون‌ها دلار پول می‌دادند تا رنگ‌هایی را انتخاب کنند و شش ماه بعد انبار پر از «زرد آفتابی» می‌شد و ناگهان تقاضای «رنگ سبز» افزایش می‌یافت. یک روز یک کارگر رده پایین پیشنهادی داد که به سرعت به دست مدیر کل رسید: اگر آنها ماشین‌های رنگ آمیزی را به هم وصل کرده و در یک گروه قرار دهند، می‌توانند رنگ دانه‌ها را سریع‌تر عوض کرده و در پاسخ به تغییر تقاضای مشتری چابک‌تر باشند. در عرض یک سال سود حاصل از آلومینیوم پوشاننده دو برابر شد.

پیروزی‌های کوچکی که با تمرکز اونیل بر روی ایمنی شروع شدند، شرایطی را ایجاد کردند که در آن هر نوع نظر و ایده‌ای ظهور می‌کرد.

یکی از مدیران آلکوآ به من گفت: «معلوم شد که این فرد ایده رنگ کردن را یک دهه بوده که می‌گفته

است، ولی به هیچ فردی در مدیریت نگفته بود. بعد او فکر می کند که چون ما مرتب از آنها می‌خواهیم که پیشنهادات ایمنی‌شان را ارائه بدهند، چرا این ایده دیگرش را نگوید؟ این کارش مثل این بود که به ما شماره‌ی برنده بخت آزمایی را بدهد.»

۳

زمانی که پاول اونیل جوان برای دولت کار می‌کرد و چهارچوب کاری برای تجزیه و تحلیل، صرف هزینه فدرال برای مراقبت سلامت را تعیین می‌کرد، یکی از مهم‌ترین مسائلی که مقامات را نگران کرده بود، مرگ و میر اطفال بود. در آن زمان ایالات متحده یکی از ثروتمندترین کشورهای روی زمین بود. با این وجود، میزان مرگ و میر اطفال در آن از بیشتر اروپا و بعضی قسمت‌های آمریکای جنوبی بالاتر بود. به ویژه مناطق روستایی شاهد رقم بسیار بالایی از کودکانی بودند که قبل از اولین سالگرد تولدشان می‌مردند.

ماموریت اونیل این بود که بفهمد چرا این اتفاق می‌افتد. او از دیگر سازمان‌های فدرال خواست تا شروع به بررسی آمار مرگ و میر اطفال کنند، و هر بار که کسی با جوابی برمی‌گشت، او سوال دیگری می‌پرسید و سعی می‌کرد این مسئله را عمیق‌تر بشکافد و علت‌های ریشه‌ای این مشکل را بفهمد. هر زمان که فردی به دفتر اونیل می‌آمد و چیزی کشف کرده بود، اونیل او را با یک سری سوال‌های تازه مورد بازجویی قرار می‌داد. او با تلاش پایان ناپذیرش برای یادگیری بیشتر، برای این که بفهمد واقعا چه اتفاقی در حال رخ دادن است، این افراد را کلافه می‌کرد. (یک مقام بلند مرتبه به من گفت: «من اونیل را خیلی دوست دارم، ولی هر چقدر به من بدهید، دوباره با او کار نخواهم کرد. اونیل هیچگاه جوابی پیدا نکرده است که نتواند آن را به بیست و چهار ساعت کار دیگر تبدیل کند.»)

برای مثال بعضی محققان پیشنهاد کردند که مهم‌ترین علت مرگ کودکان، تولد زودهنگام است. و علت این که بچه‌ها خیلی زود به دنیا می‌آیند این است که مادران از تغذیه نادرست در دوره بارداری رنج می‌برند. بنابراین برای کاهش مرگ و میر کودکان، رژیم غذایی مادران را بهبود ببخشید. ساده است، این طور نیست؟ ولی برای جلوگیری از تغذیه نادرست، زنان می‌بایست قبل از باردارشدن رژیم

غذایی‌شان را بهبود می‌بخشیدند. و این به معنای این بود که دولت می‌بایست قبل از اینکه آنان به بلوغ جنسی برسند، به آنها راجع به رژیم غذایی‌شان آموزش بدهد. و این به معنای آن بود که مقامات می‌بایست تغذیه را در برنامه آموزشی دبیرستان‌ها بگنجانند (در آمریکا بچه‌ها در سن ۱۲ سالگی به دبیرستان می‌روند).

اما وقتی که اونیل درباره ایجاد آن برنامه‌های آموزشی سوال کرد، فهمید که معلمان بسیاری از دبیرستان‌ها در مناطق روستایی اطلاعات زیست شناسی پایه‌ای برای تدریس تغذیه را ندارند. بنابراین دولت باید نحوه تحصیل معلمان در دانشگاه را عوض می‌کرد و در زمینه زیست شناسی به آنان آموزش پایه‌ای قوی تری می‌داد تا سرانجام آنها بتوانند به دختران جوان، تغذیه را درس بدهند تا در نتیجه آن، دختران نوجوان قبل از ازدواج و باردار شدن، بهتر غذا بخورند و نهایتا هنگامی که بچه دار می‌شوند تغذیه مناسبی را دریافت کرده باشند.

مقاماتی که با اونیل کار می‌کردند دریافتند که آموزش ضعیف معلمان، علت ریشه‌ای مرگ و میر کودکان است. اگر از دکترها یا مقامات رسمی سلامت عمومی، برنامه‌ای برای مقابله با مرگ و میر کودکان می‌خواستید، هیچکدام از آنان تغییر روش آموزش معلمان را پیشنهاد نمی‌کردند. آنها نمی‌دانستند که بین این دو ارتباطی وجود دارد. اما با آموزش زیست شناسی به دانشجویان دانشگاه‌ها، این امکان برای آنها فراهم شد تا این اطلاعات را به نوجوانان منتقل کنند، که در نتیجه آنها شروع به داشتن تغذیه سالم‌تر کردند و سال‌های بعد بچه‌های قوی‌تری را به دنیا آوردند. امروزه، در ایالات متحده میزان مرگ و میر کودکان ۶۸ درصد پایین‌تر از زمانی است که اونیل این کار را شروع کرد.

تجارب اونیل در مورد مرگ و میر کودکان روش دومی را نشان می‌دهد که عادت‌های زیربنایی تغییر را تقویت و تشویق می‌کنند: با ایجاد ساختارهایی که به سایر عادت‌ها کمک می‌کند تا شکوفا شوند. در مورد مرگ‌های زودهنگام، تغییر برنامه آموزشی دانشگاه‌ها برای معلمان باعث شروع یک واکنش زنجیره‌ای شد که سرانجام از خانواده‌های ثروتمندتر به خانواده‌های فقیرتر منتقل شد و چگونگی آموزش دختران در مناطق روستایی را تغییر داد و باعث شد که آنان هنگام باردارشدن تغذیه کافی و مناسبی داشته باشند. و عادت مداوم اونیل برای وادارکردن دیگر ماموران دولتی به ادامه‌ی تحقیقات تا

زمانی که آنها علت‌های ریشه‌ای یک مشکل را پیدا کنند، طرز فکر دولت را درباره مشکلاتی نظیر مرگ و میر کودکان به کلی تغییر داد.

همین مورد می‌تواند در زندگی مردم اتفاق بیافتد. مثلا، تا حدود بیست سال قبل این تفکر رایج بود که بهترین راه برای وزن کم کردن افراد این است که مردم به طور اساسی زندگی‌شان را تغییر دهند. دکترها به افراد چاق رژیم‌های سرسختانه‌ای می‌دادند و به آنها می‌گفتند که عضو یک باشگاه ورزشی شوند، در جلسات مشاوره به طور منظم شرکت کنند - گاهی اوقات هر روز - و روتین‌های روزانه‌شان را، به عنوان مثال با بالا رفتن از پله‌ها به جای استفاده از آسانسور، عوض کنند.

مردم فکر می‌کردند، تنها با تغییر کلی و اساسی زندگی‌شان می‌توانند عادت‌های بدشان را اصلاح کنند. اما وقتی محققان در مورد موثر و قابل اجرا بودن این روش‌ها در طولانی مدت تحقیق کردند، متوجه شدند آنها محکوم به شکست هستند. بیماران برای چند هفته از پله‌ها استفاده می‌کردند، ولی در آخر ماه این کار برایشان آزاردهنده می‌شد. آنها رژیم‌هایی را شروع می‌کردند و عضو باشگاه‌های ورزشی می‌شدند، ولی بعد از این که هیجان و اشتیاق اولیه رنگ می‌باخت، دوباره به عادت‌های قبلی، غذاخوردن و تلویزیون تماشا کردن برمی‌گشتند. افزایش تعداد تغییرات و انباشته شدن آنها، باعث می‌شد که متعهد ماندن به آنها غیرممکن شود.

بعد در سال ۲۰۰۹، گروهی از محققان که بودجه آنان توسط موسسات ملی سلامت تامین می‌شد، پژوهشی را در مورد روش‌های مختلف کاهش وزن منتشر کردند. آنها گروهی با ششصد فرد چاق، تشکیل دادند و از آنان خواستند تا تمرکز کنند و هر چیزی را که حداقل یک روز در هفته می‌خوردند بنویسند.

این کار در ابتدا سخت بود. این آزمایش شوندگان فراموش می‌کردند یادداشت‌های مربوط به غذایشان را با خود بیاورند، یا اینکه چاشت می‌خوردند و آن را ذکر نمی‌کردند. با این حال، افراد شروع به ثبت وعده‌های غذایی‌شان یک بار در روز کردند - و گاهی وقت‌ها با دفعات بیشتری این کار را می‌کردند. بسیاری از شرکت کنندگان شروع به درست کردن کارنامه غذایی روزانه کردند. سرانجام این کار تبدیل به یک عادت شد. سپس، اتفاق غیرمنتظره‌ای رخ داد. شرکت کنندگان کم کم به اقلامی که نوشته بودند نگاه می‌کردند و الگوهایی را پیدا می‌کردند که قبل از این از وجودشان بی اطلاع بودند. بعضی از آنان متوجه شدند که ظاهرا همیشه در حدود ساعت ۱۰ صبح چاشت می‌خورند، بنابراین سیب یا موزی را روی میزشان نگه می‌داشتند تا در نیمه روز آن را بخورند. بقیه در یادداشت هایشان فهرست‌های غذایی را برای آینده برنامه ریزی می‌کردند، و هنگامی که زمان شام فرا می‌رسید، آنها به جای آن که غذای با ارزش غذایی پایین را از یخچال بردارند، غذای سالمی را که یادداشت کرده بودند می‌خوردند. این محققان هیچ کدام از این رفتارها را پیشنهاد نکرده بودند. آنها فقط از همه خواسته بودند تا چیزی را که یک بار در هفته می‌خوردند بنویسند. ولی این عادت زیربنایی - یادداشت کردن غذا - ساختاری را به

وجود آورد که به عادت‌های دیگر کمک کرد تا شکوفا شوند. شش ماه بعد از شروع این پژوهش، افرادی که ثبت و نگارش غذای روزانه را ادامه داده بودند، دو برابر افراد دیگر وزن کم کردند. شخصی به من گفت: «بعد از مدتی این یادداشت روزانه در فکر من جای گرفت. من کم کم به وعده‌های غذایی به طور متفاوتی فکر می‌کردم. این کار به من سیستمی برای فکر کردن درباره غذا داد بدون اینکه من را افسرده کند.»

چیز مشابهی نیز در آلکوآ بعد از اینکه اونیل مسئولیت را به عهده گرفت اتفاق افتاد. همان طور که یادداشت‌های روزانه غذایی، ساختاری برای شکوفایی عادت‌های دیگر فراهم می‌کرد، عادت‌های ایمنی اونیل فضایی رابه وجود آوردند که در آن رفتارهای دیگری بوجود می‌آمدند.

در مراحل اولیه، اونیل در یک اقدام غیرمعمول به دفاتر آلکوآ در سراسر دنیا دستور داد تا به یک شبکه الکترونیکی متصل شوند. این کار در اوایل دهه ۱۹۸۰ انجام شد که در آن زمان شبکه‌های بزرگ بین المللی معمولا به کامپیوترهای رومیزی مردم متصل نبودند. استدلال او برای این دستور این بود که ایجاد یک سیستم همزمان داده‌های ایمنی، ضروری است تا مدیران بتوانند برای به اشتراک گذاشتن پیشنهادات از آن استفاده کنند. در نتیجه این کار، آلکوآ یکی از اولین سیستم‌های واقعی جهانی وهمگانی پست الکترونیک را ایجاد کرد.

اونیل هر روز صبح به این سیستم متصل می‌شد و پیغام‌هایی را می‌فرستاد تا مطمئن شود که همه افراد دیگر نیز به این سیستم متصلند. در ابتدا، افراد از این شبکه عمدتا برای بحث راجع به مسایل ایمنی استفاده می‌کردند. بعدا، همچنان که عادت‌های نامه الکترونیک فرستادن درونی‌تر و راحت‌تر شدند، آنها شروع به فرستادن اطلاعاتی درباره انواع مختلفی از موضوعات دیگر، نظیر شرایط بازار محلی، سهمیه‌های فروش، و مسایل کاری کردند. از مدیران رده بالا خواسته شد تا هر جمعه گزارشی بفرستند، که همه افراد داخل شرکت بتوانند آن را بخوانند. مدیری در برزیل از این شبکه برای فرستادن داده‌های مربوط به تغییرات قیمت استیل به همکاری در نیویورک استفاده کرد.

این فرد نیویورکی این اطلاعات را گرفت و به سرعت در وال استریت برای شرکت، سودآوری کرد. خیلی زود، همه از این سیستم برای مکاتبه در مورد هر چیزی استفاده می‌کردند. مدیری به من گفت:

«من گزارش حادثه‌ام را می‌فرستادم و می‌دانستم که همه آن را می‌خوانند، برای همین فکر کردم چرا اطلاعات قیمت گذاری، یا استعدادهای موجود در شرکت‌های دیگر را نفرستم؟ مثل این بود که ما یک اسلحه مخفی را پیدا کرده‌ایم. این رقابت نمی‌توانست مشخص کند که ما چطور این کار را انجام می‌دهیم.»

وقتی که این شبکه جواب داد و موثر واقع شد، آلکوآ در جایگاه خیلی خوبی بود و می‌توانست از این امتیاز استفاده کند. عادت زیر بنایی اونیل - ایمنی کارگران - سکویی بوجود آورد که کارهای دیگر - پست الکترونیک - را سال‌ها جلوتر از رقبا توسعه می‌داد.

***

تا سال ۱۹۹۶، پاول اونیل یک دهه بود که در آلکوآ کار می‌کرد. روش رهبری او توسط دانشکده کسب‌وکار هاروارد و دانشکده کندی دولت مورد مطالعه قرار گرفت. مرتبا از او به عنوان یک وزیر بالقوه بازرگانی یا وزیر دفاع یاد می‌شد. کارکنان او و اتحادیه‌ها، به او نمرات بالایی می‌دادند. تحت نظارت او، قیمت سهام آلکوآ بیش از دویست درصد افزایش یافته بود. و بالاخره اینکه او یک فرد موفق شناخته شده، در سطح جهانی بود.

در ماه می‌آن سال، در جلسه‌ی سهام داران در مرکز شهر پیتسبورگ، یک راهبه بندیکتین (از فرقه بندیکت مقدس) در طی جلسه پرسش و پاسخ ایستاد و اونیل را به دروغگویی متهم کرد. خواهر مری مارگارت، یک گروه حمایت اجتماعی را معرفی کرد که نگران دستمزدها و شرایط داخلی یک کارخانه آلکوآ در کیوداد آکونا در مکزیک بودند. او گفت در حالی که اونیل درباره سنجش ایمنی آلکوآ اغراق می‌کند، کارگران در مکزیک به خاطر بخارهای سمی بیمار می‌شوند.

اونیل در آن اتاق گفت: «این حقیقت ندارد.» او بر روی لپ تاپش سوابق ایمنی مربوط به آن کارخانه‌ی مکزیکی را بیرون کشید و در حالی که ارقام بالای ایمنی، رضایت محیطی، و تحقیقات مربوط به رضایت کارکنان را به افراد حاضر در اتاق نشان می‌داد، گفت: «می‌بینید؟» مدیری که مسئولیت این امکانات را به عهده داشت، رابرت بارتون، یکی از برجسته‌ترین مدیران آلکوآ بود. او چند دهه بود که برای شرکت کار می‌کرد و مسئولیت بعضی از بزرگ‌ترین شرکا بر دوش او بود. این راهبه گفت که

حضار نباید به اونیل اعتماد کنند و نشست.

بعد از این جلسه، اونیل از این راهبه خواست تا به دفتر او بیاید. انجمن مذهبی این راهبه، پنجاه سهم در آلکوآ داشتند و برای ماه‌ها بود که خواستار رای سهامدار بودند تا تصویب کنند عملکردهای کارخانه مکزیکی این شرکت مورد بررسی و نقد قرار بگیرد. اونیل از خواهر مری پرسید که آیا او خودش به هیچ کدام از کارخانه‌ها رفته است. او به اونیل گفت، نه. اونیل برای اطمینان، از رئیس بخش منابع انسانی و مشاور عمومی شرکت خواست به مکزیک پرواز کنند تا بفهمند آنجا چه خبر است.

وقتی که این عوامل اجرایی رسیدند، به سراغ سوابق کارخانه آلکوآ رفتند و گزارش‌هایی از یک واقعه پیدا کردند که به شعبه‌های اصلی فرستاده شده بود. چند ماه قبل از آن، در یک ساختمان، افزایش بخار اتفاق افتاده بود. این یک واقعه‌ی نسبتا جزئی بود. مدیر این کارخانه، بارتون، تهویه کننده‌هایی را نصب کرده بود تا این گاز را خارج کند. افرادی که بیمار شده بودند در عرض یک یا دو روز به طور کامل درمان شده بودند.

ولی بارتون هیچ گاه این بیماری‌ها را گزارش نکرده بود.

وقتی این عوامل اجرایی به پیتسبورگ برگشتند و یافته هایشان را ارائه دادند، اونیل یک سوال داشت.

«آیا باب بارتون می‌دانست که این افراد بیمار شده‌اند؟»

آنها جواب دادند: «ما او را ملاقات نکردیم، اما، بله، کاملا روشن و واضح است که او می‌دانست.»

دو روز بعد بارتون اخراج شد.

این اخراج افرادی را که خارج از آلکوآ بودند به شدت متعجب کرد. در مقالات از بارتون به عنوان یکی از باارزش‌ترین مدیران شرکت نام برده شده بود. رفتن او ضربه‌ی سنگینی برای کارها و برنامه‌های مهم و مشترک بود.

با این حال در داخل آلکوآ هیچ کس متعجب نبود. این کار در امتداد فرهنگی که اونیل ساخته بود، غیرقابل اجتناب به نظر می‌آمد.

یکی از کارکنان به من گفت: «بارتون خودش، خودش را اخراج کرد. هیچ گزینه دیگری باقی نمانده بود.»

این آخرین راه و روشی است که عادت‌های زیربنایی در سطح گسترده‌ای باعث ایجاد تغییر می‌شوند: به وسیله‌ی ایجاد فرهنگ‌هایی که در آنها ارزش‌های جدید نهادینه می‌شوند. عادت‌های زیربنایی باعث می‌شوند انتخاب‌های سخت – مانند اخراج یک مدیر ارشد – آسان‌تر شوند، چون وقتی کسی این فرهنگ را نقض می‌کند، واضح است که باید برود. بعضی اوقات این فرهنگ‌ها خودشان را در واژگان خاصی به نمایش می‌گذارند، که استفاده از آنها، خودش، تبدیل به عادتی می‌شود که یک سازمان را تعریف می‌کند. برای مثال در آلکوآ عبارت‌های «برنامه‌های کلیدی» و «فلسفه‌های ایمنی» وجود داشتند که مانند چمدانی عمل می‌کردند که حاوی تمام مکالمات راجع به اولویت‌ها، اهداف و شیوه‌های فکر کردن بودند.

اونیل به من گفت: «ممکن بود برای یک شرکت دیگر سخت باشد که فردی را که برای یک مدت طولانی در آنجا بوده اخراج کند. این کار برای من سخت نبود. کاملا واضح و مشخص بود که ارزش‌های ما چه چیزی را به ما دیکته می‌کنند. او به این خاطر اخراج شد که آن واقعه را گزارش نکرد، و به همین خاطر هیچ کس فرصت این را پیدا نکرده بود که از آن چیزی بیاموزد. پخش نکردن یک فرصت یادگیری یک گناه کبیره است.»

فرهنگ‌ها در هر سازمانی از دل عادت‌های زیربنایی رشد می‌کنند و بیرون می‌آیند، چه رهبران از آنها آگاه باشند یا نباشند. برای مثال، وقتی محققان یک گروه از دانشجویان ورودی دانشکده افسری در نقطه غربی را مورد مطالعه قرار دادند، معدل نمرات آنان، استعداد فیزیکی، توانایی‌های ارتشی و نظم فردی آنان را سنجیدند. اما وقتی که آنها این عوامل را با این موضوع که آیا دانشجویان انصراف می‌دهند یا فارغ‌التحصیل می‌شوند ارتباط دادند، متوجه شدند که همه آنها از عاملی که محققان از آن به عنوان «شجاعت و استقامت» یاد می‌کردند اهمیت کمتری دارند. محققان این عامل را با عنوان تمایل به کارکردن «با جدیت و تلاش به طرف چالش‌ها، استمرار تلاش و علاقه در طول سال‌ها علیرغم شکست، مشکلات و بدبختی و ادامه یک وضعیت ثابت» تعریف کردند.

چیزی که از همه بیشتر راجع به شجاعت و استقامت اهمیت دارد چگونگی به وجود آمدن آن است. این عامل از دل فرهنگی بیرون می‌آید که دانشجویان ورودی دانشکده افسری برای خودشان درست

می‌کنند و این فرهنگ اغلب به خاطر عادت‌های زیربنایی که آنها در نقطه غربی اختیار می‌کنند به وجود می‌آیند. یکی از این دانشجویان به من گفت: «چیزهای زیادی در این دانشکده وجود دارند که سخت و مشکل هستند. آنها اولین تابستان را «سربازخانه حیوانات» می‌نامند چون می‌خواهند شما را اذیت کنند. بسیاری از افراد قبل از اینکه سال تحصیلی شروع شود، دانشکده را رها می‌کنند. ولی من یک گروه از افراد را در چند روز اول در اینجا پیدا کردم و ما این کار را در اینجا شروع کردیم که هر روز صبح دور هم جمع می‌شویم تا مطمئن شویم همه احساس می‌کنند قوی هستند. اگر من نگران یا افسرده باشم پیش آنان می‌روم و می‌دانم که آنها دوباره من را روبراه می‌کنند. ما فقط نه نفر هستیم، و به خودمان لقب تفنگدار داده‌ایم. بدون آنها من فکر می‌کنم که بیشتر از یک ماه در اینجا دوام نمی‌آوردم.»

دانشجویان ورودی دانشکده افسری که در نقطه غربی موفق هستند، مجهز به عادت‌های فکری و نظم فیزیکی هستند. اما این دارایی‌ها شما را فقط تا به اینجا می‌رسانند. آنها برای موفق شدن، به یک عادت زیربنایی نیاز دارند که یک فرهنگ به وجود بیاورد - مثل دورهم جمع شدن‌های روزانه‌ی افراد همفکر - تا برای غلبه بر موانع به شما کمک کند قدرت پیدا کنید. عادت‌های زیربنایی با به وجود آوردن فرهنگ‌هایی که برای ما ارزش‌ها را روشن و واضح می‌سازند، ما را به کلی تغییر می‌دهند. اگر این فرهنگ‌ها نباشند، تحت فشار و حرارت یک تصمیم سخت یا یک لحظه شک و تردید، ممکن است این ارزش‌ها را فراموش کنیم.

***

در سال ۲۰۰۰، اونیل از آلکوآ بازنشسته شد و با درخواست رییس جمهور تازه انتخاب شده، جورج دابلیو بوش، وزیر دارایی شد[۲۵]. او این سمت را دو سال بعد رها کرد و هم اکنون بیشتر وقتش را به آموزش بیمارستان‌ها در مورد تمرکز بر روی ایمنی کارگران و عادت‌های زیربنایی می‌گذراند که می‌توانند میزان خطاهای پزشکی را کاهش دهند و در هیئت مدیره‌های شرکت‌های مختلف هم به کار آیند. شرکت‌ها و سازمان‌های سرتاسر آمریکا در این خلال، ایده‌ی استفاده از عادت‌های زیربنایی برای بازسازی محل‌های کار را پذیرفته‌اند. برای مثال درای بی ام، لو گرستنر شرکت را ابتدا با تمرکز بر روی یک

عادت زیربنایی بازسازی کرد: تحقیقات ای بی ام و روتین‌های فروش. در شرکت مشاوره مک کینزی، یک فرهنگ پیشرفت مداوم از طریق عادت زیربنایی نقدهای داخلی در سطح گسترده، که مهم‌ترین قسمت هر ماموریتی هستند، به وجود می‌آید. در شرکت گلدمن، عادت زیربنایی ارزیابی خطر، باعث تقویت هر تصمیمی می‌شود.

در آلکوا، میراث اونیل همچنان زنده است. حتی در غیاب او، میزان صدمات همچنان رو به کاهش است. در سال ۲۰۱۰، ۸۲ درصد از کارخانه‌های آلکوآ یک روز کاری کارکنانشان را به خاطر صدمه از دست ندادند، که می‌شود گفت تقریبا در تمام مدت بالا بوده است. به طور متوسط، احتمال صدمه دیدن کارگران در یک شرکت نرم‌افزاری، کارتون‌های متحرک برای استودیوهای فیلم، یا رسیدگی به مالیات توسط حسابداران، بیشتر از صدمات مربوط به جابجا کردن آلومینیوم مذاب در آلکوآ است.

جفری شاکی، مدیر آلکوآ گفت: «وقتی که من مدیر کارخانه شدم، اولین روزی که وارد پارکینگ شدم، کلی فضای پارک دیدم که عنوان افراد روی درهای ورودی آن‌ها نوشته شده بود. رییس این بخش و آن بخش. افرادی که مهم بودند بهترین مکان‌های پارک را گرفته بودند. اولین کاری که کردم این بود که به یک مدیر مراقبت و نگهداری گفتم که همه آن عنوان‌ها را رنگ کند. من می‌خواستم که هر کس که زودتر سر کار می‌آید، بهترین جای پارک را بگیرد. همه این پیام را فهمیدند: همه‌ی افراد مهم هستند. این دنباله‌ی کاری بود که پاول برای ایمنی کارگران می‌کرد. این کار کل کارخانه را به شدت متعجب کرد. خیلی زود، همه هر روز زود سر کار می‌آمدند.»

فصل ۵: استارباکس و عادت‌های موفق؛ وقتی که قدرت اراده خودکار می‌شود

۱

اولین باری که تراویس لیچ پدرش را دید که اوردوز (مصرف بیش از حد مواد مخدر) کرده است، نه سالش بود. خانواده‌اش به تازگی به آپارتمانی کوچک در انتهای یک کوچه تاریک نقل مکان کرده بود. به نظر می‌رسید این اسباب کشی‌ها تمام نمی‌شوند. همین تازگی آنها بعد از دریافت یک دستور تخلیه، هر چه را که داشتند در کیسه‌های سیاه زباله انداخته و نیمه شب خانه‌شان را ترک کرده بودند. صاحب خانه می‌گفت که آنها رفت و آمد زیادی دارند و زیاد سر و صدا می‌کنند.

گاهی وقت‌ها در خانه‌ی قبلی شان، تراویس از مدرسه به خانه می‌آمد و می‌دید که اتاق‌ها مرتب و تمیز هستند، غذاها با دقت در یخچال بسته بندی شده و پاکت‌های سس داغ و سس گوجه فرنگی در ظرف‌های پلاستیکی در دار قرار دارند. او می‌دانست که این یعنی والدینش موقتا هرویین را به دلایلی ترک کرده‌اند و آن روز به خاطر تمیزی خانه، خوشحال و هیجان زده بود. این خوشی‌ها به شکل بدی تمام می‌شدند. وقتی خانه به هم ریخته بود و والدین او روی مبل بودند و چشمانشان نیمه باز بود و کارتون تماشا می‌کردند، تراویس احساس امنیت بیشتری داشت. بعد از استفاده از هرویین، بی نظمی وجود نداشت.

پدر تراویس مرد آرامی بود که عاشق آشپزی بود و به جز دوره‌ای که در نیروی دریایی سپری کرده بود، بقیه عمرش را در فاصله چند مایلی از والدینش در لادی کالیفرنیا گذرانده بود. مادر تراویس تا زمانی که همه آنها به آن کوچه نقل مکان کردند، به خاطر داشتن هرویین و فحشا در زندان بود. والدین او عملا معتاد بودند و خانواده، ظاهر آرامش را حفظ می‌کرد. آنها هر جمعه به بیرون شهر رفته و چادر می‌زدند، در حالی که خواهر و برادرش هم در آنجا بازی می‌کردند. وقتی تراویس چهار سالش بود، با پدرش به دیزنی‌لند رفت و برای اولین بار در کنار یکی از کارکنان دیزنی‌لند یک عکس گرفت. دوربین خانواده، سال‌ها قبل به یک مغازه به عنوان گرو داده شده بود.

در صبح روز سوء مصرف مواد مخدر پدر، تراویس و برادرش در اتاق پذیرایی روی پتوهایی که هر شب

برای خوابیدن پهن می‌کردند، مشغول بازی کردن بودند. پدر تراویس داشت آماده می‌شد تا کیک درست کند که وارد دستشویی شد. او یک دستمال دستش بود که در آن سوزن، قاشق، فندک و پنبه‌اش را گذاشته بود. چند دقیقه بعد بیرون آمد، در یخچال را باز کرد تا تخم مرغ بردارد و روی زمین افتاد. وقتی که بچه‌ها دور پدرشان جمع شدند، دیدند دچار تشنج شده و صورتش کبود شده است. خواهر و برادر تراویس قبلا هم سوء مصرف پدرشان را دیده بودند و می‌دانستند که چه کنند. برادرش پدر را به پهلو چرخاند. خواهرش دهان او را باز کرد تا مطمئن شود که زبانش راه تنفس او را نگرفته باشد، و به تراویس گفت که به خانه بغلی بدود و اجازه بگیرد که از تلفن استفاده کند و به ۹۱۱ تلفن کند. او به اپراتور دروغ گفت: «اسم من تراویس است، پدرم بی هوش شده و ما نمی‌دانیم که چه اتفاقی افتاده است. او نفس نمی‌کشد.» حتی در سن نه سالگی می‌دانست که چرا پدرش بیهوش است. نمی‌خواست که این را جلوی همسایه بگوید. سه سال قبل یکی از دوستان پدرش بعد از تزریق در زیرزمین خانه‌شان مرده بود. وقتی بهیاران پدرش را می‌بردند، در حالی که تراویس و خواهرش در را برای برانکارد باز نگه داشته بودند، همسایه‌ها مثل احمق‌ها به آنها زل زده بودند. یکی از همسایه‌ها پسرعمویی داشت که با تراویس در یک کلاس بود و خیلی زود در مدرسه همه این موضوع را فهمیدند. بعد از گذاشتن گوشی تلفن، تراویس به انتهای کوچه رفت و منتظر آمبولانس شد. پدرش آن روز صبح در بیمارستان درمان شده و بعدازظهر در ایستگاه پلیس بازداشت شده بود و تا موقع شام خانه بود. او اسپاگتی درست کرد. چند هفته بعد تراویس ده ساله شد.

***

وقتی تراویس شانزده ساله بود، دبیرستان را رها کرد. او گفت: «از اینکه به من دشنام می‌دادند خسته شده بودم. ازآدم‌هایی که من را تا خانه دنبال می‌کردند و چیزهایی به من پرت می‌کردند خسته شده بودم. همه اینها واقعا طاقت‌فرسا به نظر می‌رسیدند. آسان‌تر بود که مدرسه را رها کرده و به جای دیگری بروم. او به فرنزو رفت که به سمت جنوب دو ساعت تا آنجا راه بود و در یک کارواش کار گرفت. تراویس به خاطر سرپیچی اخراج شد. او کارهایی در مک‌دونالد و هالیوود گرفت، ولی وقتی که مشتریان گستاخ بودند – «من سیب‌زمینی سرخ کرده می‌خواستم احمق!» -کنترلش را از دست

می‌داد.

قبل از آنکه مدیر تراویس او را به داخل بکشد، در حالی که ناگت‌های مرغ را به طرف اتومبیل زنی پرت می‌کرد، سر او فریاد زد: «از رستوران من برو بیرون!»

گاهی اوقات آنقدر افسرده می‌شد که در وسط یک شیفت شروع به گریه می‌کرد. اغلب دیر می‌آمد و بدون دلیل یک روز را مرخصی می‌گرفت. صبح روز بعد، سر تصویر خودش در آینه داد می‌زد و به خودش دستور می‌داد که بهتر باشد و عصبانیتش را در خودش نگه دارد. ولی او نمی‌توانست با مردم کنار بیاید، او به اندازه کافی قوی نبود تا با انتقادهای مکرر یا بی احترامی کنار بیاید. وقتی که صف مشتریان فهرست او بیش از حد طولانی می‌شد و مدیر سر او داد می‌زد، دست‌های تراویس می‌لرزید و احساس می‌کرد نمی‌تواند نفس بکشد. فکر می‌کرد آیا والدین او هم هنگامی که شروع به مصرف مواد مخدر کردند، همین طور در مقابل زندگی احساس بی دفاعی می‌کردند.

یک روز یک مشتری همیشگی در هالیوود ویدیو که تراویس را تا حدی شناخته بود، به او پیشنهاد کرد تا راجع به کارکردن در استارباکس (یک کافه قهوه فروشی زنجیره‌ای در آمریکا) فکر کند. این مرد گفت: «ما می‌خواهیم که یک فروشگاه جدید در خیابان واشینگتن فورت باز کنیم، و قرار است که من دستیار مدیر باشم. تو باید درخواست کار بدهی.» یک ماه بعد تراویس در شیفت صبح مسئول تهیه‌ی قهوه بود.

این مربوط به شش سال قبل می‌شد. اکنون در سن بیست و پنج سالگی، تراویس مدیر دو شعبه‌ی استارباکس است که در آن سرپرست چهل تن از کارکنان است و مسئول درآمدهای سالانه آنهاست که بالغ بر دو میلیون دلار می‌شوند. حقوق او ۴۴،۰۰۰ دلار است، حقوق بازنشستگی دارد و هیچ بدهی ندارد. او هیچ گاه دیر سر کار نمی‌آید و سر کارش ناراحت نمی‌شود. وقتی یکی از کارکنانش به خاطر اینکه یک مشتری سر او جیغ کشیده بود گریه می‌کرد، تراویس او را به کناری کشید.

تراویس به این خانم گفت: «چیزهایی که دیگران می‌گویند به تو هیچ آسیبی نخواهد رساند. تو همیشه همانقدر قوی خواهی بود که می‌خواهی باشی.»

او این نطق را در یکی از دوره‌های آموزشی استارباکس یاد گرفت، یک دوره آموزشی که در اولین روز

کارش شروع شد و درتمام مدت کار کارکنان ادامه دارد. این برنامه به نحو شایسته‌ای ساختارمند است، طوری که با کامل کردن واحدهای این برنامه، او می‌تواند واحدهای دانشگاه را بگذراند. تراویس می‌گوید که این دوره آموزشی زندگی او را تغییر داده است. استارباکس به او یاد داده است که چگونه زندگی کند، چگونه تمرکز کند، چگونه به موقع سر کار بیاید و چگونه احساساتش را کنترل کند. از همه مهم‌تر این که به او قدرت اراده را آموخته است.

تراویس به من گفت: «استارباکس مهم‌ترین چیزی است که تا به حال برای من اتفاق افتاده است. من همه چیزم را به این شرکت مدیونم.»

***

استارباکس – همانند چند شرکت دیگر – موفق شده است تا به تراویس و هزاران نفر دیگر نوعی از مهارت‌های زندگی را بیاموزد که مدارس، خانواده‌ها و جوامع موفق نشده‌اند برایشان فراهم کنند.

استارباکس با داشتن ۱۳۷,۰۰۰ کارمند در حال حاضر و بیش از یک میلیون دانش آموخته، به نوعی یکی از بزرگترین آموزش دهندگان ملی است. همه‌ی آن کارکنان، تنها در سال اول، حداقل پنجاه ساعت را در کلاس‌های استارباکس گذرانده‌اند، و بسیاری دیگر از طریق خواندن کتاب‌های کار استارباکس و صحبت کردن با مربیان استارباکس استخدام شدند.

مهم‌ترین قسمت این آموزش، تمرکز بر روی یک عادت بسیار مهم است: قدرت اراده. بسیاری از مطالعات نشان می‌دهند که قدرت اراده، مهم‌ترین عادت زیربنایی برای موفقیت فردی است. برای مثال در پژوهشی که در سال ۲۰۰۵ انجام شد، محققانی از دانشگاه پنسیلوانیا، ۱۶۴ دانش‌آموز کلاس هشتم را مورد بررسی قرار داده و هوش هیجانی آنها و فاکتورهای دیگری را مورد سنجش قرار دادند، از جمله این که دانش‌آموزان چه میزان قدرت اراده را به نمایش می‌گذاشتند و آن را با آزمایش‌های نظم فردی‌شان می‌سنجیدند.

دانش‌آموزانی که سطح بالایی از قدرت اراده را به کار می‌بردند، احتمال گرفتن نمرات بالاتر در کلاس‌هایشان و بدست آوردن پذیرش در مدارس گزینشی را داشتند. آنها غیبت‌های کمتری داشتند و زمان کمتری را به تماشای تلویزیون و ساعت‌های بیشتری را به انجام تکالیفشان می‌گذراندند. محققان

نوشتند: «نوجوانانی که نظم فردی بسیار بالایی دارند، نسبت به هم سن و سالانشان که بدون فکر کاری را انجام می‌دهند، در مورد همه‌ی متغیرهای عملکرد تحصیلی بهتر عمل می‌کردند. نظم فردی، عملکرد تحصیلی را با قدرت بیشتری نسبت به هوش هیجانی پیش‌بینی می‌کرد. نظم فردی همچنین پیش‌بینی می‌کرد که کدام دانش‌آموزان در طی سال تحصیلی نمراتشان بهبود می‌یابد، در حالی که هوش هیجانی این کار را نمی‌کرد... نظم فردی نسبت به استعداد ذهنی، تاثیر بیشتری بر روی عملکرد تحصیلی دارد.»

مطالعات نشان می‌دهند که بهترین روش برای تقویت قدرت اراده، این است که آن را به صورت عادت درآورند. آنجلا داک ورث، یکی از محققان دانشگاه پنسیلوانیا به من گفت: «گاهی اوقات به نظر می‌رسد که افراد دارای کنترل فردی بیشتر، سخت کوش نیستند - ولی علت آن این است که آنها این امر را به صورت خودکار در آورده‌اند. قدرت اراده آنان بدون اینکه آنها در موردش فکر کنند اتفاق می‌افتد.»

برای استارباکس، قدرت اراده چیزی بیشتر از یک کنجکاوی دانشگاهی است. وقتی که این شرکت در اواخر دهه ۱۹۹۰ شروع به برنامه‌ریزی استراتژی رشد گسترده‌اش کرد، مدیران پی بردند که این کار مستلزم ایجاد محیطی است که پرداخت چهار دلار برای یک فنجان قهوه با کیفیت را توجیه کند. لازم بود این شرکت به کارکنانش آموزش دهد تا علاوه بر لاته (نوشیدنی مخلوط قهوه و شیر) و اسکان (کیک‌های گرد کوچک حاوی میوه)، کمی احساس خوشحالی را نیز به مشتریان بدهند. بنابراین خیلی زود، استارباکس شروع به تحقیق کرد که آنها چگونه می‌توانند به کارکنانشان آموزش دهند احساساتشان را کنترل کرده و نظم فردی از خود نشان دهند تا با هر قهوه مقدار زیادی انرژی نیز به مشتریان بدهند. اگر به پیشخدمت‌ها آموزش داده نشود که چگونه مسائل فردی‌شان را کنار بگذارند، احساسات بعضی از کارکنان به طور غیر قابل اجتنابی بر روی نحوه رفتارشان با مشتریان تاثیر خواهد گذاشت. با این حال اگر کارگران بدانند چگونه متمرکز و منظم باقی بمانند، حتی در پایان یک شیفت هشت ساعته، سرویس غذای آماده‌ی (فست فود) با کیفیت‌تری که مشتریان استارباکس توقع را دارند ارائه خواهند داد.

این شرکت میلیون‌ها دلار را صرف درست کردن برنامه‌های آموزشی کرد تا به کارکنانش در مورد نظم فردی آموزش دهد. مدیران کتاب‌هایی را نوشتند که در واقع به عنوان راهنمای نحوه‌ی تبدیل قدرت اراده به یک عادت در زندگی کارکنان به کار می‌روند[۲۶]. آن برنامه‌های آموزشی تا حدی علت رشد استارباکس از یک شرکت کم فعالیت سیاتل به پدیده‌ای عظیم با بیش از هفده هزار شعبه و درآمدی بالغ بر ۱۰ میلیارد دلار در سال هستند.

بنابراین استارباکس چگونه این کار را می‌کند؟ چگونه آنها افرادی مانند تراویس - پسری که والدینش معتاد به مواد مخدر هستند و ترک تحصیل کرده است و نمی‌تواند به اندازه کافی احساساتش را کنترل کند تا شغلی را در مک‌دونالد حفظ کند - را به کار گرفته و به او آموزش می‌دهند تا بر تعداد زیادی از کارکنان و ده‌ها هزار دلار عایدی ماهانه نظارت کند؟ تراویس دقیقا چه چیزی یاد گرفت؟

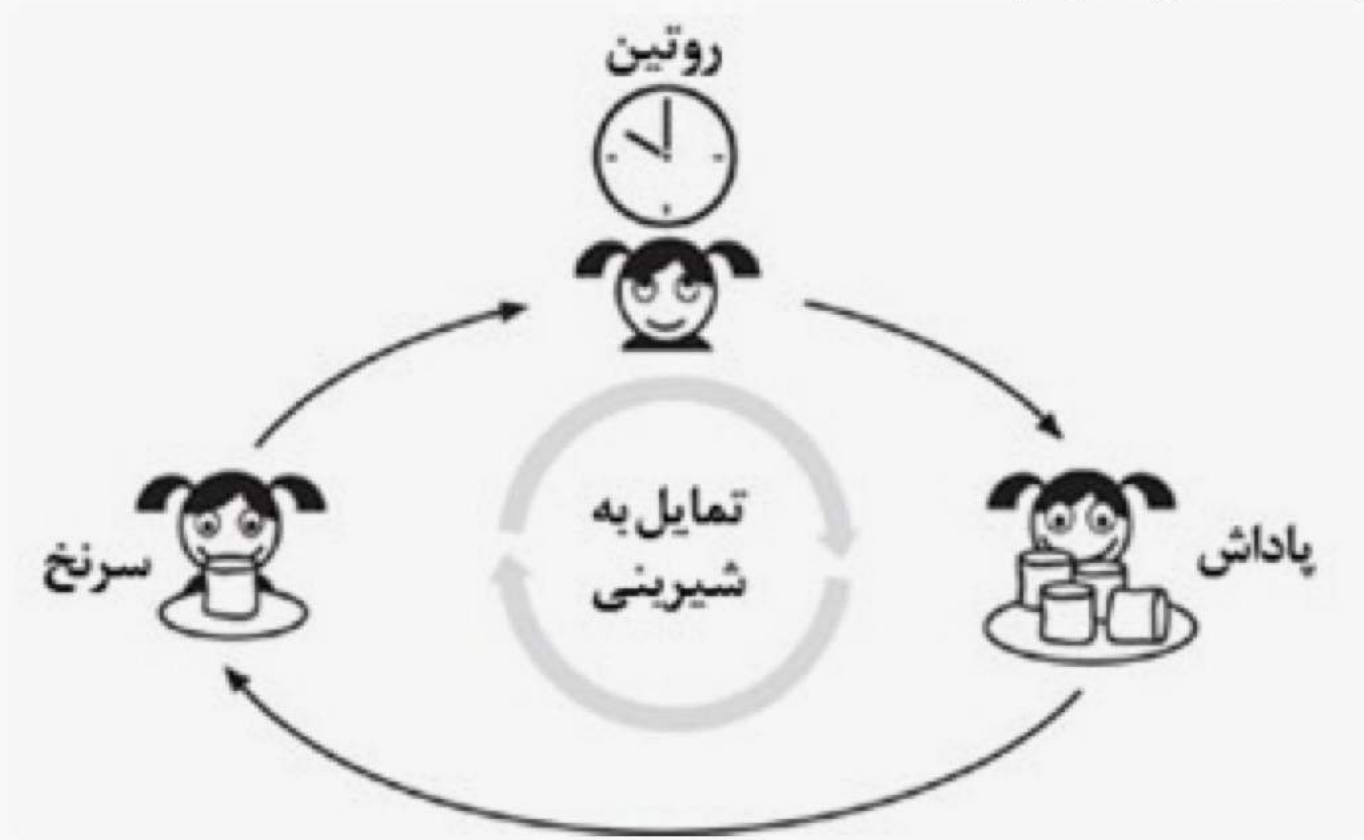
۲

همه‌ی کسانی که وارد اتاق آزمایش دانشگاه کیس وسترن رورس می‌شدند، در مورد یک چیز هم عقیده بودند: از بوی کلوچه‌ها معلوم بود که خیلی خوشمزه‌اند. آنها را تازه از فر بیرون آورده و توی کاسه‌ای روی هم چیده و روی آنها لایه‌ای از شکلات ریخته بودند. روی میز کنار کلوچه‌ها یک کاسه تربچه بود. در تمام طول روز، دانش‌آموزان گرسنه وارد اتاق می‌شدند، رو به روی این دو غذا می‌نشستند، بدون این که بدانند در آزمایشی شرکت می‌کنند که می‌تواند درک ما از نحوه کار نظم فردی را دگرگون کند.

در آن زمان، بررسی دانشگاهی نسبتا کمی درباره قدرت اراده انجام شده بود. روانشناسان چنین موضوعاتی را به عنوان ابعادی از چیزی در نظر می‌گرفتند که آن را «خود تنظیمی» می‌نامیدند، ولی این رشته‌ای نبود که کنجکاوی زیادی را تحریک کند. یک آزمایش معروف وجود داشت که در دهه ۱۹۶۰ انجام شد و در آن دانشمندان در دانشگاه استنفورد، قدرت اراده گروهی از بچه‌های چهار ساله را مورد آزمایش قرار دادند. این بچه‌ها به اتاقی آورده می‌شدند و به آنها شیرینی‌هایی تعارف می‌کردند. به این بچه‌ها پیشنهاد یک معامله می‌شد: آنها می‌توانستند بلافاصله یک شیرینی بخورند، یا اینکه چند

دقیقه صبر کرده و بعد دو عدد شیرینی بخورند. بعد محقق اتاق را ترک می‌کرد. بعضی از بچه‌ها به محض اینکه این فرد بزرگسال اتاق را ترک می‌کرد، تسلیم وسوسه می‌شدند و شیرینی را می‌خوردند. حدود ۳۰ درصد آنان موفق می‌شدند تمایلشان را نادیده بگیرند و وقتی محقق پانزده دقیقه بعد بر می‌گشت، خوراکی‌شان دو برابر می‌شد.
دانشمندانی که همه چیز را از پشت آینه‌های دو طرفه تماشا می‌کردند، به طور دقیق ثبت می‌کردند که کدام یک از این کودکان کنترل فردی کافی داشتند تا شیرینی دوم را به دست آورند.
سال‌ها بعد آنها به جستجوی شرکت کننده‌های این پژوهش پرداختند و بسیاری از آنان را یافتند. آن موقع، آنان دانش‌آموز دبیرستان بودند. این محققان در مورد نمرات این افراد و نمرات امتحان ورود به دانشگاهشان، توانایی آنها برای حفظ دوستی، و ظرفیت‌شان برای «مقابله با مشکلات» سوال کردند. آنها کشف کردند که چهار ساله‌هایی که می‌توانستند بیشترین تاخیر را در احساس لذت ایجاد کنند، به طور متوسط، بهترین نمرات را داشتند و نمره ورودی دانشگاهشان ۲۱۰ نمره بالاتر از افراد دیگر بود. محبوب‌تر بودند و کمتر از دیگران مواد مخدر مصرف می‌کردند. اگر شما هم وقتی که دانش‌آموز پیش دبستانی بودید می‌دانسته‌اید که چگونه وسوسه شیرینی را نادیده بگیرید، به نظر می‌رسد زمانی هم که بزرگتر شدید، می‌دانستید چگونه خودتان را به موقع به کلاس رسانده و تکالیف‌تان را انجام داده، دوست پیدا کرده و در مقابل فشار همسالان مقاومت کنید. گویی کودکان نادیده گیرنده‌ی شیرینی مهارت‌های خود تنظیمی داشتند که به آنها در سراسر زندگی‌شان یک امتیاز می‌داد.
دانشمندان که سعی داشتند بفهمند چگونه می‌شود به کودکان کمک کرد تا مهارت‌های خود تنظیمی‌شان را افزایش دهند، شروع به طراحی آزمایش‌های مرتبطی کردند. آنها فهمیدند که آموزش دادن حقه‌های ساده به کودکان - مانند پرت کردن حواس خودشان با نقاشی کردن، یا تصور یک قاب دور شیرینی، طوری که بیشتر شبیه یک عکس به نظر برسد تا یک وسوسه واقعی - به آنها کمک می‌کند تا خودداری را یاد بگیرند. تا دهه ۱۹۸۰، نظریه‌ای مطرح شد که اکثر افراد آن را پذیرفتند: قدرت اراده یک مهارت قابل یادگیری است، چیزی که می‌تواند به همان روشی که کودکان، ریاضی را یاد می‌گیرند و می‌گویند «متشکرم» ، آموزش داده شود. ولی سرمایه‌گذاری بر روی این تحقیقات به

ندرت انجام می‌گرفت. موضوع قدرت اراده رایج نبود. بسیاری از دانشمندان استنفورد به سمت حوزه‌های تحقیقی دیگری رفتند.



وقتی کودکان عادت‌هایی را برای به تاخیر انداختن تمایلاتشان می‌آموزند



آن عادت‌ها به دیگر بخش‌های زندگی تسری می‌یابند

با این حال وقتی گروهی از کاندیداهای دکتری روانشناسی در دانشگاه کیس وسترن - از جمله فردی به نام مارک موراون - آن پژوهش‌های انجام شده در نیمه دهه ۱۹۹۰ را کشف کرده، شروع کردند به پرسیدن سوالاتی که به نظر نمی‌رسید در تحقیق قبلی به آنها پاسخ داده شده باشد. از نظر موراون، این مدل «قدرت اراده-به عنوان-مهارت» توضیح قانع کننده‌ای نبود. بر خلاف چیزی که این تحقیقات می‌گفتند، مهارت چیزی است که از روزی تا روز دیگر ثابت باقی می‌ماند. اگر شما این مهارت را داشته باشید که در روز چهارشنبه املت درست کنید، روز جمعه هم می‌دانید که چگونه آن را درست کنید. اما موراون بر طبق تجربه‌اش احساس می‌کرد فراموش می‌کند قدرت اراده را در تمام اوقات به کار بگیرد. بعضی شب‌ها او از سر کار به خانه می‌آمد و مشکلی برای نرم دویدن نداشت. روزهای دیگر، او هیچ کاری نمی‌توانست بکند و علاوه بر آن روی مبل دراز می‌کشید و تلویزیون تماشا می‌کرد. گویی مغز او - یا حداقل، آن قسمت از مغزش که مسئول تمرین کردنش بود - فراموش کرده بود چگونه قدرت

اراده را احضار کند تا او را از در خانه به بیرون هل دهد. بعضی روزها او غذای سالمی می‌خورد. روزهای دیگر، وقتی که خسته بود، به ماشین‌های خودکار فروش خوراکی حمله می‌کرد و شکمش را با شکلات و چیپس پر می‌کرد.

اگر قدرت اراده یک مهارت است، چرا از یک روز تا روز دیگر ثابت باقی نمی‌ماند؟ او معتقد بود که قدرت اراده چیزی بیشتر از آنچه که آزمایش‌ها آشکار کرده بودند در خود دارد. ولی چگونه می‌شود آن را در یک آزمایشگاه مورد آزمایش قرار داد؟

***

راه حل موراون برای این کار، آزمایشگاهی بود که در آن یک کاسه کلوچه‌ی تازه پخته شده و یک کاسه تربچه وجود داشت. این اتاق اساسا اتاقی با یک آینه دوطرفه، مجهز به یک میز، یک صندلی چوبی، یک زنگ دستی، و یک دستگاه توستر بود. شصت و شش دانشجوی دوره کارشناسی به کار گرفته شدند و به آنها گفتند که این وعده غذایی را نخورند. این دانشجویان یکی یکی جلوی این دو کاسه نشستند.

محققی به هر کدام از این دانشجویان می‌گفت: «هدف این آزمایش، امتحان احساس مزه است» که حقیقت نداشت. نکته این بود که دانشجویان را مجبور کنند - ولی فقط بعضی از دانشجویان را - تا قدرت اراده‌شان را به کار بگیرند. برای این منظور، به نیمی از این دانشجویان گفتند که کلوچه بخورند و تربچه‌ها را نادیده بگیرند؛ به نیمه دیگر گفتند که تربچه‌ها را بخورند و از کلوچه‌ها صرف نظر کنند. فرضیه موراون این بود که نادیده گرفتن کلوچه‌ها سخت است و نیاز به قدرت اراده دارد. از طرف دیگر صرف نظر کردن از تربچه‌ها به سختی ممکن است به تلاش خاصی نیاز داشته باشد.

آن محقق می‌گفت: «به خاطر داشته باشید، فقط غذایی را بخورید که برای شما تعیین شده است.» بعد اتاق را ترک می‌کرد.

زمانی که دانش‌آموزان تنها شدند، با سر وصدا شروع به خوردن کردند. آنهایی که کلوچه می‌خوردند خیلی خوشحال بودند. کسانی که تربچه می‌خوردند ناراحت بودند. آنها با ناراحتی و عذاب خودشان را مجبور می‌کردند تا از کلوچه‌های گرم چشم بپوشند. از پشت آینه‌ی دوطرفه، محققان یکی از تربچه

خورها را دیدند که یک کلوچه برداشت، با اشتیاق آن را بو کشید و بعد آن را به کاسه برگرداند. یکی دیگر از آنها چند کلوچه برداشت، آنها را پایین گذاشت و بعد شکلات ذوب شده روی انگشتانش را لیس زد.

پنج دقیقه بعد، محققان دوباره وارد اتاق شدند. طبق تخمین موراون، قدرت اراده تربچه خورها با خوردن تربچه‌های تلخ و نادیده گرفتن کلوچه‌ها به شدت تحت فشار قرار گرفته بود؛ کلوچه خورها به ندرت از نظم فردی‌شان استفاده کرده بودند. محقق به هر شرکت کننده‌ای گفت: «ما باید حدود پانزده دقیقه صبر کنیم تا حافظه سنسور غذایی که خوردید پاک شود.» برای گذراندن وقت، این محقق از دانشجویان خواست تا یک پازل را حل کنند. کاملا ساده به نظر می‌رسید: بدون برداشتن مدادتان از روی کاغذ یا کشیدن یک خط برای دو بار، یک الگوی هندسی بکشید. هر وقت خواستید دست از این کار بکشید، زنگ را بزنید. او عنوان کرد که این پازل زیاد طول نمی‌کشد.

در واقع، حل این پازل غیر ممکن بود.

این پازل روشی برای وقت گذراندن نبود؛ آن پازل مهم‌ترین قسمت آزمایش بود. به قدرت اراده‌ی بسیار بالایی نیاز است تا به کار بر روی پازل ادامه بدهید، به خصوص وقتی که هر تلاشی با شکست مواجه می‌شود.

دانشمندان می‌خواستند بفهمند آیا دانشجویانی که قبلا قدرت اراده‌شان را صرف نادیده گرفتن کلوچه‌ها کرده بودند، سریع‌تر از پازل دست می‌کشند؟ به عبارت دیگر، آیا قدرت اراده یک منبع محدود است؟

محققان از پشت آینه دوطرفه‌شان تماشا می‌کردند. کلوچه خورها، با منبع استفاده نشده نظم فردی شان، شروع به کار بر روی پازل کردند. به طور کلی آنان آرام به نظر می‌رسیدند. یکی از آنان یک روش ساده و آسان را امتحان کرد، به مانع برخورد، دوباره از نو شروع کرد. بعضی از آنها بیشتر از نیم ساعت کار کردند تا این که محقق به آنها گفت که دست از کار بکشند. به طور متوسط، کلوچه خورها هر کدام قبل از زدن زنگ، حدود پانزده دقیقه تلاش کردند تا پازل را حل کنند.

تربچه خورها که قدرت اراده‌شان کاهش یافته بود، به طور کاملا متفاوتی عمل کردند. آنها هنگام کار

غرولند می‌کردند. کلافه شده بودند. یکی از آنها شکایت می‌کرد که کل این آزمایش وقت تلف کردن است. بعضی از آنها سرشان را روی میز گذاشته و چشمانشان را می‌بستند. وقتی که محقق وارد می‌شد، بعضی به او پرخاش می‌کردند. به طور متوسط، تربچه خورها قبل از این که کار را متوقف کنند، فقط حدود هشت دقیقه، یعنی حدود ۵۰ درصد کم‌تر از کلوچه خورها کار کردند. وقتی که این محقق بعدا پرسید که آنها چه احساسی داشته‌اند، یکی از تربچه خورها گفت که او «حالش از این آزمایش مسخره به هم خورده است.»

موراون به من گفت: «با واداشتن افراد به استفاده از مقدار کمی از قدرت اراده‌شان برای اینکه کلوچه‌ها را نادیده بگیرند، آنها را در حالتی قرار دادیم که دلشان می‌خواست هر چه زودتر از کار دست بکشند. قدرت اراده فقط یک مهارت نیست. یک ماهیچه است، مثل ماهیچه‌های بازو و پاهای شما، و وقتی سخت‌تر کار کند خسته می‌شود، بنابراین نیروی کمتری برای کارهای دیگر باقی می‌ماند.»

محققان روی این یافته‌ها کار کرده‌اند تا تمام انواع این پدیده‌ها را توضیح دهند. بعضی از آنها عنوان کرده‌اند که این کار کمک می‌کند مشخص کنیم چرا بعضی افراد موفق، تسلیم روابط جنسی خارج از حیطه ازدواج می‌شوند (که احتمال شروع شدنشان در اواخر شب بعد از یک روز طولانی استفاده از قدرت اراده در سر کار از همه بیشتر است.) یا چرا پزشکان خوب، اشتباهات احمقانه‌ای انجام می‌دهند (که اغلب بعد از اینکه دکتر یک کار طولانی پیچیده که مستلزم تمرکز خیلی زیاد است را تمام کرده، اتفاق می‌افتند[۲۷].) موراون به من گفت: «اگر شما بخواهید کاری را انجام دهید که به قدرت اراده نیاز دارد - مثل دویدن بعد از کار - باید در مصرف قدرت اراده‌تان در طول روز صرفه‌جویی کنید. اگر شما خیلی زود تمام آن را برای کارهای خسته کننده‌ای مثل نوشتن نامه‌ی الکترونیک یا پر کردن فرم‌های پیچیده و کسل کننده‌ی مخارج استفاده کنید، تا زمانی که به خانه برسید تمام نیرویتان تمام شده است.»

***

اما این مقایسه را تا به کجا می‌توانیم ادامه دهیم؟ آیا همان‌طور که استفاده از دمبل باعث تقویت ماهیچه‌های دوسر می‌شود، ورزش دادن ماهیچه‌های قدرت اراده هم باعث قوی‌تر شدن آنها خواهد

شد؟

در سال ۲۰۰۶، دو محقق استرالیایی - مگان اوتن و کن چنگ - سعی کردند با ترتیب دادن نوعی ورزش قدرت اراده، به این سوال پاسخ دهند. آنها بیست و چهار نفر در فاصله سنی هجده و پنجاه سال را در یک برنامه ورزشی ثبت نام کردند و در طول دو ماه، تعداد دفعات بلند کردن وزنه‌ها، آموزش مقاومت، و روتین‌های ایروبیک آنها را افزایش دادند. هر هفته پس از دیگری، این افراد خودشان را مجبور می‌کردند تا هر دفعه که به باشگاه می‌آیند، تعداد دفعات بیشتری ورزش کرده و از قدرت اراده‌شان بیشتر استفاده کنند.

بعد از دو ماه، محققان بخش‌های دیگر زندگی شرکت کنندگان را با دقت مورد بررسی قرار دادند تا ببینند آیا افزایش قدرت اراده در باشگاه منجر به افزایش قدرت اراده در خانه هم شده است یا خیر. قبل از شروع آزمایش، بیشتر افراد ادعا می‌کردند که معتاد به تلویزیون و کم تحرک بوده‌اند. صد البته که الان آنان در وضعیت فیزیکی بهتری بودند. در عین حال آنان در بخش‌های دیگر زندگی‌شان نیز سالم‌تر بودند. هر چه آنها زمان بیشتری را در باشگاه می‌گذراندند، تعداد سیگارهای کمتر، کافئین و غذای آماده‌ی (فست فود) کمتری نیز مصرف می‌کردند. ساعت‌های بیشتری را صرف تکالیف و ساعت‌های کمتری را صرف تماشای تلویزیون می‌کردند و کمتر افسرده می‌شدند.

شاید اوتن و چنگ می‌خواستند بدانند که آیا آن نتایج ارتباطی با قدرت اراده دارند یا خیر. اگر ورزش تنها باعث خوشحالی افراد شده و اشتهایشان به غذای آماده را کم‌تر کند چه؟

برای همین آنها آزمایش دیگری را طراحی کردند. آنها اهداف پس انداز پول را تعیین کردند و از شرکت کنندگان خواستند تا از تجملاتی نظیر وعده‌های غذایی در رستوران‌ها و سینما چشم بپوشند. از شرکت کنندگان خواسته شد تا فهرست مفصلی از هر چیزی که می‌خرند تهیه کنند که در ابتدا آزاردهنده بود، ولی بالاخره افراد نظم فردی در خودشان ایجاد کردند تا همه اطلاعات مربوط به همه خریدهایشان را سریعا بنویسند. از همه تعجب‌آورتر این بود که به طور متوسط، آنان سیگارهای کمتری می‌کشیدند و کافئین کمتری نیز مصرف می‌کردند، دو فنجان قهوه کمتر و در میان سیگاری‌ها، هر روز پانزده سیگار کمتر. آنها غذای ناسالم کمتری می‌خوردند و در محل کار و مدرسه بازدهی بیشتری داشتند. این مثل

پژوهش ورزش بود: همان طور که افراد ماهیچه‌های قدرت اراده‌شان را در قسمتی از زندگی‌شان تقویت می‌کردند - در باشگاه ورزشی، یا یک برنامه مدیریت پول - آن قدرت به چیزی که می‌خوردند و شدت کار کردنشان نیز سرایت می‌کرد. زمانی که قدرت اراده قوی‌تر می‌شد، بر روی همه چیز تاثیر می‌گذاشت.

اوتن و چنگ یک آزمایش دیگر نیز انجام دادند. چهل و پنج دانشجو را در یک برنامه پیشرفت تحصیلی ثبت نام کردند که این برنامه روی به وجود آوردن عادت‌های مطالعه تمرکز می‌کرد. همان‌طور که پیش‌بینی می‌شد، مهارت‌های یادگیری شرکت کنندگان بهبود یافت. علاوه بر آن، این دانشجویان کمتر سیگار می‌کشیدند، کمتر تلویزیون تماشا می‌کردند، بیشتر ورزش می‌کردند و غذاهای سالم‌تری می‌خوردند، اگرچه هیچ کدام از این موارد در برنامه تحصیلی ذکر نشده بودند. دوباره، به نظر می‌رسید همانطور که ماهیچه‌های قدرت اراده آنان تقویت می‌شود، عادت‌های خوب به دیگر بخش‌های زندگی آنان نیز سرایت می‌کنند.

تاد هیثرتون، محققی در داروموث که بر روی تحقیقات مربوط به قدرت اراده کار کرده است گفت:

«وقتی شما یاد می‌گیرید که خودتان را مجبور کنید که به باشگاه ورزشی بروید یا تکالیف‌تان را شروع کنید یا به جای همبرگر سالاد بخورید، قسمتی از چیزی که در حال رخ دادن است این است که شما در حال تغییر روش فکر کردن‌تان هستید. افراد تمایلات شدیدشان را بهتر کنترل می‌کنند. آنها یاد می‌گیرند چگونه حواسشان را از وسوسه‌ها پرت کنند. و زمانی که شما به عادت قدرت اراده دست پیدا می‌کنید، مغزتان برای کمک به شما برای تمرکز بر روی یک هدف ورزیده شده است.»

هم اکنون صدها محقق، تقریبا در هر دانشگاه بزرگی، وجود دارند که مشغول مطالعه بر روی قدرت اراده هستند. مدارس عمومی و خصوصی در فیلادلفیا، سیاتل، نیویورک و جاهای دیگر شروع به جای دادن برنامه‌های تقویت اراده در برنامه‌های آموزشی کرده‌اند. در کی ای پی پی، یا «دانش، برنامه‌ی قدرت است» - مجموعه‌ای از مدارس خصوصی که به دانش‌آموزان کم بضاعت سراسر کشور خدمات می‌دهند - آموزش کنترل فردی، قسمتی از فلسفه این مدارس است. (یک مدرسه کی ای پی پی در فیلادلفیا به دانش‌آموزان پیراهن‌هایی داد که روی آنها نوشته بود «شیرینی نخورید.») در بسیاری از این

مدارس نمرات امتحانی دانش‌آموزان به طور چشم‌گیری بالا رفته است.
هیثرتون گفت: «برای همین ثبت نام بچه‌ها در کلاس‌های پیانو یا ورزش مهم است. این کار هیچ ربطی به خلق موسیقی‌دان‌های خوب یا یک ستاره پنج ساله‌ی اسکار ندارد. وقتی شما خودتان را مجبور می‌کنید برای یک ساعت تمرین کنید یا پانزده دور بدوید، شروع به ساختن قدرت خود تنظیمی می‌کنید. یک بچه پنج ساله که می‌تواند ده دقیقه دنبال توپ بدود، تبدیل به شاگرد کلاس ششمی می‌شود که می‌تواند تکالیفش را به موقع شروع کند[۲۸].»
همان طور که تحقیق و پژوهش بر روی قدرت اراده تبدیل به یک موضوع داغ در مجلات علمی و مقالات روزنامه‌ها شده، به شرکت‌های آمریکا نیز راه یافته است. شرکت‌هایی مثل استارباکس - و گپ، والمارت، رستوران‌ها یا هر شغل دیگری که به کارگران با مهارت‌های ابتدایی متکی است - همگی با یک مسئله مواجه هستند: هر چقدر هم که کارکنان آنان بخواهند که کارشان را بی عیب و نقص انجام دهند، بسیاری از آنان موفق نمی‌شوند چون نظم فردی ندارند. آنها دیر سر کار می‌آیند. به مشتریان گستاخ پرخاش می‌کنند. حواسشان پرت می‌شود یا این که فکرشان با ماجراهای محل کار مشغول می‌شود. آنها بدون دلیل از کار دست می‌کشند.
کریستین دپیوتی، که برای یک دهه به نظارت بر برنامه‌های آموزشی شرکت استارباکس کمک کرده است گفت: «برای بسیاری از کارکنان، استارباکس اولین تجربه‌ی حرفه‌ای است. اگر والدین یا معلمان شما در تمام طول عمرتان به شما گفته باشند که چه کار کنید، و ناگهان مشتریان سر شما داد بزنند و مشغله رئیس‌تان بیشتر از آن باشد که راهنمایی‌تان کند، این وضعیت می‌تواند واقعا طاقت فرسا باشد. بسیاری از افراد نمی‌توانند تغییر ایجاد کنند. برای همین ما سعی می‌کنیم بفهمیم چگونه به کارکنانمان نظم فردی را که آنها در دبیرستان آن را یاد نگرفته‌اند، بدهیم.»
ولی وقتی شرکت‌هایی مثل استارباکس سعی کردند تا درس‌های قدرت اراده را از پژوهش‌های تربچه-کلوچه برای محل کار استفاده کنند به مشکل برخوردند.
آنها کلاس‌های کاهش وزن را پشتیبانی کردند و به کارکنان پیشنهاد باشگاه ورزشی بدون حق عضویت دادند، در حالی که امیدوار بودند منافع ناشی از آن بر نحوه‌ی قهوه سرو کردن آنان تاثیر

بگذارد[۲۹]. افراد به لحاظ حضور در باشگاه یک دست نبودند. کارکنان شکایت می‌کردند که برای آنان نشستن در یک کلاس یا رفتن به باشگاه بعد از تمام روز کار کردن سخت است. موراون گفت: «اگر کسی در مورد نظم فردی در هنگام کار مشکل داشته باشد، این فرد احتمالا برای حضور در برنامه‌ای که برای تقویت نظم فردی او بعد از کار طراحی شده است نیز مشکل خواهد داشت.»

ولی استارباکس مصم بود که این مسئله را حل کند. تا سال ۲۰۰۷، این شرکت در طی مدت افزایش هزینه‌هایش، هر روز در حال باز کردن هفت شعبه‌ی جدید بود و هر هفته بیش از هزار و پانصد کارمند را استخدام می‌کرد. آموزش این افراد برای اینکه در خدمت رسانی به مشتری بهتر باشند - برای اینکه به موقع سر کار بیایند و نسبت به مشتریان با عصبانیت رفتار نکنند و ضمن به خاطر نگه داشتن سفارش‌های مشتریان، و در صورت امکان اسم آنان، به همه با لبخند خدمات بدهند - ضروری بود. مردم انتظار دارند که یک لاته (نوشیدنی مخلوط قهوه و شیر) با کمی ظاهر خوب به آنان داده شود. هاوارد بهار، رئیس سابق استارباکس به من گفت: «ما قهوه‌فروش نیستیم بلکه کاسب‌هایی هستیم که قهوه سرو می‌کنیم. کل مدل کاری ما بر اساس سرویس دهی عالی به مشتری است. بدون آن ما به دردسر می‌افتیم.»

استارباکس کشف کرد که راه حل، تبدیل نظم فردی به یک عادت سازمانی است.

۳

در سال ۱۹۹۲، یک روانشناس وارد دو تا از شلوغ‌ترین بیمارستان‌های ارتوپدی اسکاتلند شد و شصت بیمار را برای یک آزمایش به کار گرفت، در حالی که امیدوار بود این آزمایش توضیح دهد چگونه می‌توان قدرت اراده افرادی را که به طور استثنایی در مقابل تغییر، مقاومت نشان می‌دهند افزایش داد. متوسط سن این بیماران شصت و هشت سال بود. درآمد بیشتر آنان کمتر از ۱۰،۰۰۰ دلار بود و تحصیلاتشان در حد دبیرستان بود. همه‌ی آنها اخیرا تحت عمل جراحی زانو یا ران قرار گرفته بودند، اما چون تحصیلات زیادی نداشتند و فقیر بودند، بسیاری از آنها برای عمل جراحی‌شان سال‌ها صبر کرده بودند. این افراد شامل بازنشسته‌ها، مکانیک‌های سالخورده و کارمندان مغازه بودند. آنها فصل‌های آخر زندگی‌شان را می‌گذراندند و تمایلی به خواندن یک کتاب جدید نداشتند.

ترمیم و بهبودی پس از عمل جراحی تعویض زانو و ران بسیار مشکل است. در این عمل ماهیچه‌ها بریده شده و استخوان‌ها اره می‌شوند. در مدت دوره‌ی بهبود، کوچکترین حرکتی - جابجا شدن در رختخواب یا خم کردن یک مفصل - می‌تواند بسیار آزار دهنده باشد. با این حال ضروری است که

بیماران تقریبا به محض این که بعد از عمل جراحی به هوش آمدند تمرین‌های ورزشی را شروع کنند. آنها باید قبل از این که ماهیچه‌ها و پوستشان التیام یابد حرکت دادن پاها و رانشان را آغاز کنند، در غیر این صورت زخم آن بافت، مفصل را مسدود کرده و انعطاف‌پذیری آن را از بین خواهد برد. به علاوه، اگر بیماران ورزش کردن را شروع نکنند، ریسک لخته شدن خون افزایش می‌یابد. اما درد ناشی از این حرکات آنقدر شدید است که سرباز زدن از جلسات بازتوانی برای این بیماران کاملا عادی است.
بیماران، به خصوص افراد کهنسال، از پیروی از دستورات پزشک امتناع می‌کنند.
افراد اسکاتلندی که در این پژوهش شرکت کرده بودند کسانی بودند که احتمال عدم موفقیتشان در بازتوانی از همه بیشتر بود. دانشمندی که این آزمایش را انجام می‌داد می‌خواست ببیند آیا این امکان وجود دارد که به این افراد کمک کند تا قدرت اراده‌شان را تحت کنترلشان درآورند. او به هر بیمار بعد از عمل جراحی‌اش کتابچه کوچکی می‌داد که جزییات برنامه‌ی بازتوانی‌اش در آن درج شده بود، و پشت آن سیزده صفحه‌ی اضافی بود - یکی برای هر هفته- با فضای خالی و این دستورالعمل ها: «اهداف من برای این هفته عبارتند از........ بنویسید که دقیقا چه کاری می‌خواهید انجام دهید. برای مثال، اگر این هفته می‌خواهید به پیاده روی بروید، بنویسید که کجا و چه زمانی می‌خواهید پیاده روی کنید.» او از بیماران می‌خواست آن برگه‌ها را با برنامه‌های خاصی پر کنند. بعد میزان بهبودی افرادی را که آن صفحه‌ها را با اهداف خاصی پر می‌کردند با میزان بهبودی بیمارانی که همان کتابچه را دریافت کرده ولی چیزی ننوشته بودند مقایسه کرد.
به نظر مضحک میرسد که فکر کنیم دادن چند تکه کاغذ سفید ممکن است تفاوتی در سرعت بهبودی بعد از عمل برای این افراد ایجاد کند. ولی وقتی که این محققان سه ماه بعد به ملاقات این بیماران رفتند، تفاوت قابل توجهی بین این دو گروه مشاهده کردند. بیمارانی که برنامه‌هایی را در کتابچه‌شان نوشته بودند تقریبا دو برابر کسانی که این کار را نکرده بودند راه رفتن را زودتر شروع کرده بودند. آنها نشستن و بلند شدن از صندلی را، بدون کمک، تقریبا سه برابر زودتر شروع کرده بودند. نسبت به بیمارانی که اهدافشان را از قبل ننوشته بودند، با سرعت بیشتری کفش هایشان را می‌پوشیدند، لباس هایشان را می‌شستند و برای خودشان غذا درست می‌کردند.

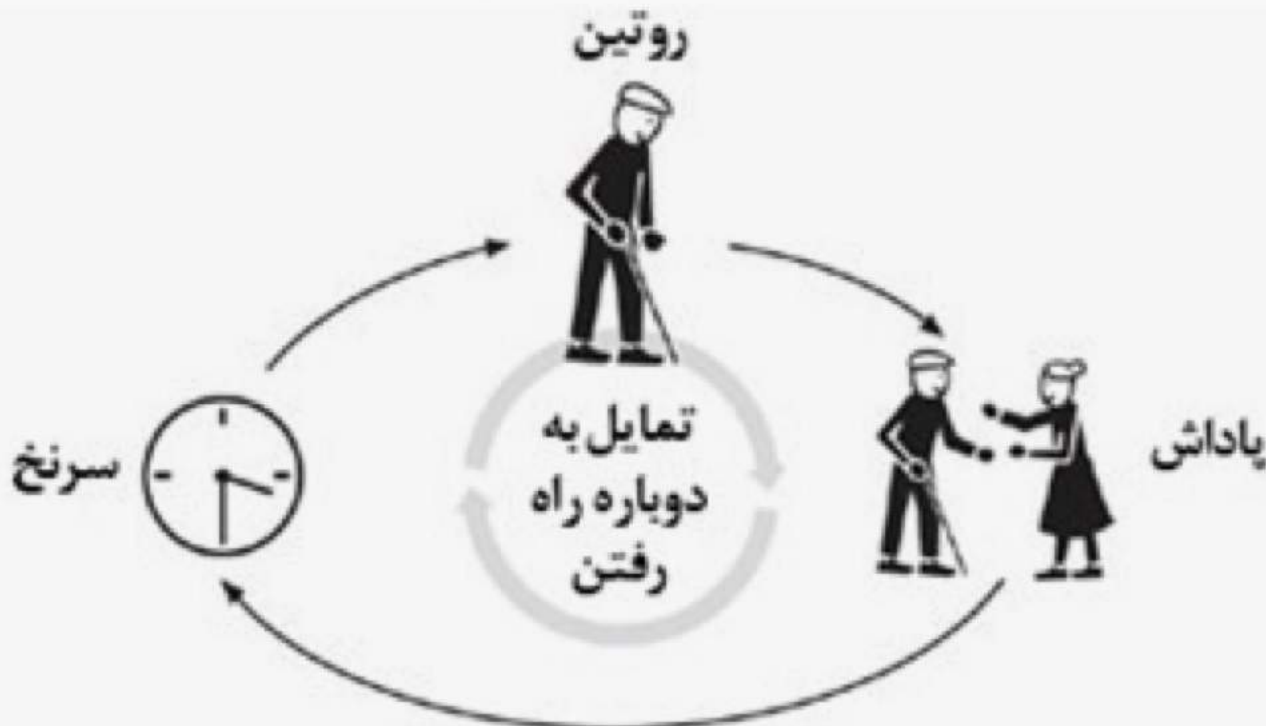
روانشناس می‌خواست علت این امر را بداند. او کتابچه‌ها را بررسی کرد و متوجه شد که بیشتر صفحات خالی با برنامه‌های خاص و با جزییات مفصلی درباره کسل کننده‌ترین جنبه‌های بهبود پر شده‌اند. برای مثال مریضی نوشته بود: «من فردا تا ایستگاه اتوبوس پیاده خواهم رفت تا همسرم را که از سر کار می‌آید ببینم» و بعد اینکه چه ساعتی آنجا را ترک خواهد کرد، چه مسیری را پیاده روی خواهد کرد، چه لباسی خواهد پوشید، در صورت بارش باران چه کتی خواهد پوشید و در صورت شدت یافتن درد چه قرصی خواهد خورد را ذکر کرده بود. در پژوهشی مشابه، بیمار دیگری با توجه به تمرین‌هایی که هر بار هنگام رفتن به دستشویی انجام می‌داد، مجموعه برنامه‌های خیلی خاصی را نوشته بود. بیمار دیگری برنامه‌ی دقیقه به دقیقه‌ای را برای پیاده روی در اطراف بلوک نوشته بود.

هنگامی که روانشناس این کتابچه‌ها را به دقت بررسی می‌کرد، متوجه شد که بسیاری از این برنامه‌ها چیز مشترکی داشتند: آنها روی این تمرکز کرده بودند که بیماران چگونه یک لحظه خاص درد پیش‌بینی شده را بگذرانند. برای مثال مردی که در هنگام رفتن به طرف دستشویی ورزش می‌کرد می‌دانست هر بار که از روی مبل بلند می‌شود و می‌ایستد درد شکنجه آور است. بنابراین او برنامه‌ای نوشت تا از پس این مشکل برآید: اینکه به طور خودکار بلافاصله اولین قدم را بردارد تا وسوسه نشود که دوباره بایستد. بیماری که همسرش را در ایستگاه اتوبوس ملاقات می‌کرد از بعدازظهرها وحشت داشت، چون آن پیاده‌روی از همه‌ی پیاده‌روی‌هایش طولانی‌تر و دردناک‌تر بود. بنابراین او هر مانعی که ممکن بود با آن مواجه شود را با جزئیات نوشته بود و از پیش راه حلی برای آن در نظر گرفته بود.

اگر از دید دیگری به این قضیه نگاه کنیم، در واقع برنامه‌های بیماران برای مواقعی نوشته شده بودند که بیماران مفصلشان را خم می‌کردند و می‌دانستند که در آن زمان، درد - و در نتیجه وسوسه رها کردن ورزش - از هر زمانی بیشتر است. این بیماران به خودشان می‌گفتند که چگونه می‌خواهند این مرحله سخت را پشت سر بگذرانند.

هر کدام از آنان به طور ذاتی از همان قوانینی استفاده می‌کردند که کلود هاپکینز برای فروش پپسودنت به کار برده بود. آنها سرنخ‌های ساده و پاداش‌های مشخصی را شناسایی کرده بودند. به عنوان مثال، مردی که همسرش را در ایستگاه اتوبوس ملاقات می‌کرد، یک سرنخ ساده را مشخص کرد - ساعت

۳: ۳۰ دقیقه است، همسرم در حال آمدن به خانه است! - و او به وضوح پاداش را تعریف می‌کرد - عزیزم، من اینجا هستم! وقتی که وسوسه‌ی تسلیم شدن در نیمه راه پیاده‌روی ظاهر می‌شد، این بیمار می‌توانست آن را نادیده بگیرد، چون او خودش را نسبت به این عادت متعهد کرده بود.



بیماران عادت‌های قدرت اراده را طراحی کردند تا به آنان کمک کند به مشکل خم کردن دردناک مفصل غلبه کنند

هیچ دلیلی برای توجیه اینکه چرا بیماران دیگر - آنانی که برنامه‌های بهبودی را ننوشته بودند - نتوانستند به همین روش رفتارکنند وجود نداشت. به همه‌ی بیماران در بیمارستان راهنمایی‌ها و اخطارهای یکسانی داده شده بود. همه آنها هفته‌های زیادی را در بازتوانی می‌گذراندند.

ولی بیمارانی که هیچ برنامه‌ای را ننوشتند وضعیت کاملا نامساعدی داشتند، چون آنها هیچ گاه از قبل در مورد این که چگونه با زمان‌های خم کردن دردناک مفصل کنار بیایند فکری نکرده بودند. آنها هیچ گاه عادت‌های قدرت اراده را به طور برنامه‌ریزی شده طراحی نکردند. حتی اگر آنان قصد داشتند که به دور بلوک پیاده‌روی کنند، وقتی با درد شدید چند قدم اول مواجه می‌شدند، اراده‌شان دچار تزلزل می‌شد.

***

وقتی تلاش‌های استارباکس برای ارتقاء اراده کارکنان از طریق عضویت‌های باشگاه ورزشی و کارگاه‌های رژیم غذایی موثر واقع نشد، مدیران به این نتیجه رسیدند که لازم است روش جدیدی را اتخاذ کنند. آنها ابتدا به طور دقیق‌تری به آنچه که در داخل فروشگاه‌هایشان رخ می‌داد نگاه کردند. آنها، همانند بیماران اسکاتلندی، متوجه شدند که کارگرانشان وقتی به نقاط عطف دردناک می‌رسند خراب می‌کنند. چیزی که آنان نیاز داشتند، عادت‌های سازمانی بود که نظم فردی را برای آنان به وجود بیاورد.
مدیران به این نتیجه رسیدند که همه به نوعی درباره‌ی قدرت اراده اشتباه فکر می‌کرده‌اند. کارکنانی که قدرت اراده‌شان دچار لغزش و خطا می‌شد، بیشتر اوقات هیچ مشکلی در انجام کارهایشان نداشتند. روی هم رفته، فردی که قدرت اراده‌اش دچار چالش شده بود با دیگران هیچ فرقی نداشت. اما گاهی اوقات به خصوص در هنگام مواجهه با فشارهای روانی پیش‌بینی نشده یا تردید و بلاتکلیفی، آن کارکنان کلافه شده و کنترل فردی‌شان برباد می‌رفت. به عنوان مثال ممکن بود یک مشتری شروع به داد زدن کند و کارمندی که در حالت عادی آرام بود، خونسردی‌اش را از دست می‌داد. ممکن بود یک جمعیت بی‌حوصله یک گارسون را تحت فشار قرار دهد و بعد ناگهان او در آستانه گریه کردن قرار می‌گرفت[۳۰].
چیزی که کارکنان واقعا به آن احتیاج داشتند دستورالعمل‌های روشنی بود که توضیح دهند چگونه می‌توان از عهده‌ی نقاط عطف برآمد - چیزی شبیه به کتابچه‌های بیماران اسکاتلندی: روتینی برای کارکنان تا هنگامی که ماهیچه‌های قدرت اراده‌شان می‌لنگد از آن پیروی کنند. بنابراین این شرکت مواد آموزشی جدیدی را تهیه کرد که به طور مفصّل برای کارکنان روتین‌هایی را توضیح می‌داد تا در هنگام مواجهه با دشواری‌ها از آن‌ها پیروی کنند. این کتاب‌های راهنما به کارکنان آموزش می‌داد که چگونه به سرنخ‌های خاصی مثل داد و بیداد کردن یک مشتری یا یک صف طولانی در پای صندوق پول، پاسخ دهند. مدیران نقش مشتری را بازی می‌کردند و به این شکل به آنان آموزش می‌دادند، تا زمانی که پاسخ هایشان خودکار می‌شدند. این شرکت پاداش‌های معینی را شناسایی کرد - یک مشتری

قدرشناس، تحسین مدیر - که برای کارکنان نشانه این بود که کارشان را درست انجام داده‌اند.

استارباکس با دادن چرخه‌های عادت قدرت اراده به کارکنانش، به آنان یاد داد چگونه از عهده لحظات سخت برآیند.

برای مثال، وقتی تراویس کارش را در استارباکس شروع کرد، مدیرش بلافاصله به او عادت‌ها را معرفی کرد. مدیر تراویس به او گفت: «یکی از سخت‌ترین چیزها در مورد این شغل سرو کله زدن با یک مشتری عصبانی است. وقتی که فردی به سمت تو می‌آید و به خاطر این که نوشیدنی اشتباه به او داده شده است سرت داد می‌کشد، اولین واکنش تو چیست؟»

تراویس گفت: «نمی دانم. فکر می‌کنم به نوعی احساس ترس یا عصبانیت کنم.»

مدیرش گفت: «این طبیعی است. ولی کار تو این است که بهترین خدمات را به مشتری بدهی، حتی وقتی که فشار روی تو وجود دارد.» این مدیر، کتاب راهنمای استارباکس را باز کرد و به تراویس صفحه‌ای را نشان داد که بیشتر آن سفید بود. در بالای صفحه نوشته شده بود: «وقتی یک مشتری ناراضی است، برنامه من این است که....»



چرخه عادت لاته

مدیر گفت: «این یک کتاب کار برای توست تا موقعیت‌های ناخوشایند را تصور کنی، و برنامه‌ای برای پاسخ دادن بنویسی. یکی از روش‌هایی که ما به کار می‌بریم، روش لاته نام دارد. ما به حرف مشتری گوش می‌کنیم، شکایت او را تایید می‌کنیم، درجهت حل کردن مشکل کاری می‌کنیم، از آنان تشکر می‌کنیم و بعد توضیح می‌دهیم که چرا این مشکل به وجود آمده است.» [۳۱]

چند دقیقه وقت بگذار و برنامه‌ای برای رسیدگی به یک مشتری عصبانی بنویس. از روش لاته استفاده کن. بعد می‌توانیم با هم کمی نقش آن را بازی کنیم.»

استارباکس تعداد زیادی روتین دارد که به کارکنان آموزش داده می‌شوند تا در هنگام نقاط عطف تنش‌زا از آن‌ها استفاده کنند. روش چه چیز به چه علت وجود دارد، که در آن انتقادی صورت می‌گیرد و روش ارتباط برقرار کن، کشف کن و پاسخ بده برای سفارش گرفتن از مشتری هنگامی که اوضاع خیلی شلوغ و در هم بر هم می‌شود است. عادت‌هایی وجود دارند که از قبل یاد گرفته شده‌اند و این عادت‌ها به گارسون‌ها کمک می‌کنند تا فرق بین مشتریانی که فقط قهوه‌شان را می‌خواهند (مشتری دستپاچه‌ای که با حس فوریت صحبت می‌کند و ممکن است بی صبر و حوصله به نظر برسد یا به ساعتش نگاه کند) و آنانی که به برخورد ملایم‌تری نیاز دارند (مشتری ثابتی که گارسون‌های دیگر را با اسم می‌شناسد و به طور معمول هر روز یک نوع نوشیدنی را سفارش می‌دهد) را تشخیص دهند. در سراسر کتاب‌های راهنمای آموزشی تعداد زیادی صفحات خالی وجود دارند که کارکنان می‌توانند در آن‌ها برنامه‌هایی را بنویسند که پیش‌بینی می‌کند چگونه بر نقاط عطف غلبه خواهند کرد. سپس آنها این برنامه‌ها را دوباره و دوباره تمرین می‌کنند تا برایشان به صورت خودکار در بیاید.

این گونه است که از طریق انتخاب پیشاپیش یک رفتار خاص، و سپس دنبال کردن آن روتین هنگامی که نقطه عطف فرا می‌رسد قدرت اراده تبدیل به یک عادت می‌شود. وقتی که بیماران اسکاتلندی کتابچه‌هایشان را پر می‌کردند، یا تراویس روش لاته را مطالعه می‌کرد، آنها از پیش تصمیم می‌گرفتند چگونه به یک سرنخ - یک ماهیچه دردناک یا یک مشتری عصبانی - پاسخ دهند. وقتی که سرنخ فرا می‌رسید، روتین اتفاق می‌افتاد.

استارباکس تنها شرکتی نیست که از چنین روش‌های آموزشی استفاده می‌کند. برای مثال، در مرکز

مشاوره دلویت، بزرگترین شرکت خدمات مالی و مالیاتی دنیا، کارکنان در یک دوره آموزشی به نام «لحظاتی که مهم هستند» آموزش می‌بینند که بر روی رسیدگی به نقاط عطف تمرکز کنند، مانند وقتی که یک مشتری در مورد هزینه‌ها شکایت دارد، وقتی که همکاری اخراج شده است، یا وقتی که یکی از مشاوران دلویت مرتکب اشتباه شده است. برای هر کدام از این لحظات روتین‌های برنامه‌ریزی شده‌ای وجود دارند - کنجکاو باش، چیزی را بگو که کس دیگری نخواهد گفت، قانون ۵/۵/۵ را به کار بگیر - که کارکنان را در مورد چگونگی پاسخ دادن راهنمایی می‌کند. در کانتینر استور، کارکنان تنها در سال اول کارشان بیش از ۱۸۵ ساعت آموزش دریافت می‌کنند. به آنها آموزش داده می‌شود تا نقاط عطفی نظیر یک همکار عصبانی یا یک مشتری هیجان زده، و عادت‌ها، نظیر روتین‌هایی برای آرام کردن خریداران یا برطرف کردن اختلافات را تشخیص دهند. به عنوان مثال وقتی یک مشتری که به نظر هیجان زده می‌رسد وارد می‌شود، یک کارمند فورا از او می‌خواهد تا فضایی را که دوست دارد در خانه‌اش به وجود بیاورد، تصور کند و توصیف کند که وقتی همه چیز سرجایش است چه احساسی دارد. مدیر عامل شرکت به یک خبرنگار گفت: «ما مشتری‌هایی داشته ایم که پیش ما می‌آیند و می‌گویند: «این ملاقات از ملاقات با روانشناسم هم بهتر است.»

۴

هاوارد شولتز، مردی که استارباکس را تبدیل به یک پدیده بسیار بزرگ کرد، از جهاتی تفاوت چندانی با تراویس ندارد. او در یک پروژه خانه سازی عمومی در بروکلین بزرگ شد و با والدین و دو خواهر و برادرش در یک خانه زندگی می‌کرد. وقتی که شولتز هفت ساله بود، قوزک پای پدرش شکست و او شغل رانندگی کامیون حمل پوشک بچه را از دست داد. همین مسئله خانواده‌اش را در بحران قرار داد. پدر او بعد از بهبود قوزک پایش یک سری کارهای با درآمد کمتر را شروع کرد. شولتز به من گفت:
«پدرم هیچ وقت راهش را پید نکرد. من می‌دیدم که عزت نفس او در هم شکسته است. احساس می‌کردم چیزهای خیلی بیشتری وجود دارند که او می‌تواند به آنها دست یابد.»
مدرسه شولتز یک مکان پرجمعیت و بدون نظم و کنترل بود با زمین‌های بازی آسفالت شده و بچه‌هایی که در آن فوتبال، بسکتبال، سافت بال، پانچ بال، و هر بازی دیگری که می‌توانستند اختراع کنند را بازی می‌کردند. اگر تیم شما می‌باخت، ممکن بود یک ساعت وقت ببرد تا بتوانید یک دور دیگر بازی کنید. برای همین شولتز می‌خواست اطمینان حاصل کند که تیمش به هر قیمتی که شده، همیشه برنده شود. او با خراش‌های خون آلود روی آرنج و زانوهایش به خانه می‌آمد، که مادرش به آرامی آن‌ها را با یک پارچه خیس تمیز می‌کرد. مادرش به او می‌گفت: «تو تسلیم نمی‌شوی.»
حس رقابت جویی او باعث شد تا بورسیه دانشگاه فوتبال را دریافت کند (فک او شکست و او هیچ بازی انجام نداد) ، یک مدرک ارتباطات دریافت کرد و سرانجام در نیویورک سیتی به عنوان فروشنده زیراکس مشغول به کار شد. او هر روز صبح بیدار می‌شد، به ساختمان دفتری در مرکز تجاری شهر می‌رفت، سوار آسانسور شده و به بالاترین طبقه می‌رفت، در تمام اتاق‌ها را می‌زد و مودبانه می‌پرسید که آیا آنها به ماشین‌های کپی علاقمند هستند یا خیر. بعد سوار آسانسور می‌شد و یک طبقه پایین می‌آمد و دوباره تمام این کارها را تکرار می‌کرد.
تا اوایل دهه ۱۹۸۰، شولتز برای یک تولید کننده‌ی پلاستیک کار می‌کرد که متوجه شد خرده فروشی که افراد اندکی در سیاتل آن را می‌شناختند، تعداد خیلی زیادی بسته‌های قهوه سفارش می‌دهد. شولتز

به آنجا رفت و عاشق این شرکت شد. دو سال بعد، وقتی او شنید استارباکس، که در آن زمان فقط شش شعبه داشت، به حراج گذاشته شده است، از هر کسی که می‌شناخت پول گرفت و آن را خرید.
این اتفاق در سال ۱۹۸۷ افتاد. در عرض سه سال، هشتاد و چهار شعبه به وجود آمدند؛ در عرض شش سال بیشتر از هزار شعبه تاسیس شدند. هم اکنون هفت هزار شعبه در بیش از پنجاه کشور وجود دارند.
چرا شولتز این قدر با همه بچه‌های دیگر آن زمین بازی فرق داشت؟ بعضی از همکلاسی‌های قدیمی‌اش هم اکنون در بروکلین پلیس و آتش‌نشان هستند. بقیه در زندان هستند. شولتز بیش از یک میلیارد دلار می‌ارزد. نام او به عنوان یکی از بزرگترین مدیر عاملان قرن بیستم اعلام شده است. او این عزم و اراده - قدرت اراده - برای اینکه از یک پروژه خانه سازی به یک جت خصوصی برسد را از کجا بدست آورده است؟
او به من گفت: «من واقعا نمی‌دانم. مادرم همیشه می‌گفت: تو اولین نفری خواهی بود که به دانشگاه می‌رود، تو یک فرد حرفه‌ای خواهی شد، تو باعث افتخار همه ما خواهی شد. او این سوال‌های کوچک را می‌پرسید که امشب چطور می‌خواهی مطالعه کنی؟ فردا چه کاری می‌خواهی انجام دهی؟ از کجا می‌دانی که برای امتحانت آماده‌ای؟ این کار او به من یاد داد تا برای خودم هدف تعیین کنم.»
شولتز گفت: «من واقعا خوش شانس بوده‌ام. و صادقانه معتقدم که اگر به دیگران بگویید چیزی را که برای موفقیت لازم است دارند، آنها ثابت خواهند کرد که حق با شما بوده است.»
تمرکز شولتز بر روی آموزش کارکنان و خدمات مشتری، استارباکس را تبدیل به یکی از موفق‌ترین شرکت‌های دنیا کرد. برای سال‌ها او شخصا تقریبا در هر بعدی از نحوه‌ی اداره شرکت دخالت داشت. در سال ۲۰۰۰، او به شدت خسته شده بود و کارهای روزمره را به مدیران دیگر واگذار کرد، و آن موقع بود که خطاها و اشتباهات استارباکس شروع شدند. در عرض چند سال، مشتریان در مورد کیفیت نوشیدنی‌ها و خدمات مشتریان شکایت می‌کردند. مدیران روی توسعه عجولانه‌ای تمرکز کرده بودند و اغلب شکایات مشتریان را نادیده می‌گرفتند. کارکنان روز به روز ناراضی‌تر می‌شدند. تحقیقات نشان می‌داد که مردم استارباکس را معادل قهوه‌های نیم گرم و لبخندهای توخالی می‌دانستند.
به همین دلیل شولتز در سال ۲۰۰۸ دوباره به جایگاه مدیر عاملی برگشت. از اولویت‌های او این بود که

برنامه آموزشی شرکت را از نو تعیین کند تا بر روی مسائل مختلفی متمرکز شود، از جمله این که قدرت اراده و اعتماد به نفس کارکنان - یا طبق شعار استارباکس «شرکاء» - را تقویت کند. شولتز به من گفت: «ما می‌بایست دوباره شروع به جلب اعتماد مشتریان و شرکاء می‌کردیم.»

تقریبا در همان زمان، موج جدیدی از پژوهش‌ها در حال انجام بودند که به علم قدرت اراده به طور نسبتا متفاوتی نگاه می‌کردند. محققان متوجه شده بودند که بعضی افراد، نظیر تراویس، قادرند تقریبا به سادگی عادت‌های قدرت اراده را به وجود بیاورند. با این حال، افراد دیگری هم بودند که هر چقدر هم آموزش و پشتیبانی دریافت می‌کردند، در حال تقلا و دست و پا زدن بودند. چه چیزی باعث این تفاوت می‌شد؟

مارک موراون، که در آن زمان استاد دانشگاه آلبانی بود، آزمایش جدیدی را ترتیب داد. او دانشجویان دوره کارشناسی را در اتاقی قرار داد که در آن یک ظرف کلوچه گرم بود و از آنان خواست این خوراکی را نادیده بگیرند. نیمی از شرکت کنندگان سخاوتمند بودند. محققی گفت: «ما از شما خواهش می‌کنیم کلوچه هارا نخورید. اشکالی ندارد؟» سپس او در مورد هدف این آزمایش بحث می‌کرد و توضیح می‌داد که هدف این است که توانایی آنها برای مقاومت در برابر وسوسه را اندازه بگیرند. او از دانشجویان به خاطر دادن وقتشان تشکر می‌کرد. او می‌گفت: «اگر شما پیشنهاد یا فکری در مورد نحوه بهبود بخشیدن این آزمایش دارید، لطفا ما را در جریان بگذارید. ما می‌خواهیم شما به ما کمک کنید تا جایی که ممکن است این آزمایش را بهبود بخشیم.»

با نیم دیگر شرکت کننده‌ها به این نرمی و ملایمت برخورد نشد. به آنها فقط دستور می‌دادند. محقق به آنها گفت: «شما نباید کلوچه‌ها را بخورید.» او اهداف آزمایش را برای آنها توضیح نمی‌داد، از آنها تعریف نمی‌کرد و به بازخورد آنها هیچ توجهی نمی‌کرد. محقق به آنها می‌گفت که از دستورالعمل‌ها پیروی کنند. او می‌گفت: «هم اکنون شروع خواهیم کرد.»

دانشجویان هر دو گروه موظف بودند کلوچه‌های گرم را برای پنج دقیقه بعد از این که محقق اتاق را ترک می‌کرد نادیده بگیرند. این طور برنامه‌ریزی شده بود که هر بار یک شماره را به مدت پانصد میلی ثانیه روی صفحه نمایش دهند. از شرکت کنندگان خواستند تا هر بار که عدد ۶ و بعد ۴ را دیدند، کلید

مشخصی را فشار دهند. این یک روش استاندارد برای اندازه‌گیری قدرت اراده است - توجه کردن به یک ترتیب کسل کننده‌ی اعداد نشان داده شده که مستلزم تمرکزی شبیه به کار کردن بر روی یک پازل بی‌جواب است.

دانشجویانی که با آنان با ملایمت و مهربانی رفتار شده بود، این تست کامپیوتری را به خوبی انجام دادند. هر زمان که یک ۶ و بعد یک ۴ روی صفحه نشان داده می‌شد، به سمت کلید خیز بر می‌داشتند. آنان قادر بودند تمرکزشان را برای دوازده دقیقه‌ی کامل حفظ کنند. با وجود این که آنها کلوچه‌ها را نادیده گرفته بودند، قدرت اراده‌ی ذخیره داشتند.

از طرف دیگر، دانشجویانی که با آنان با گستاخی رفتار شده بود، در این تست خیلی بد عمل کردند. آنها مرتب فراموش می‌کردند کلید را بزنند. محققان به این نتیجه رسیدند که ماهیچه‌های قدرت اراده آنان به خاطر اینکه دستورالعمل‌ها با بی‌احترامی به آنان داده شده بود، خسته شده‌اند.

وقتی موراون شروع به بحث و بررسی این موضوع کرد که چرا دانشجویانی که با آنان با مهربانی رفتار شده است قدرت اراده بیشتری دارند، متوجه شد که تفاوت اصلی، احساس کنترلی بود که آنها روی آزمایششان داشتند. موراون به من گفت: «ما بارها و بارها همین نتیجه را گرفته‌ایم. وقتی به افراد می‌گویید کاری را انجام دهند که نیاز به کنترل فردی دارد، اگر آنها فکر کنند که این کار را به دلایل فردی انجام می‌دهند - اگر احساس کنند که این کار یک گزینه است که می‌توانند انجام دهند یا انجام ندهند یا چیزی است که از آن لذت می‌برند چون به فرد دیگری کمک می‌کند - به تلاش و تقلای کمتری نیاز دارند. اگر احساس کنند هیچ استقلالی ندارند، اگر فقط از دستورات پیروی کنند، ماهیچه‌های قدرت اراده‌شان زودتر خسته می‌شود. در هر دو مورد، افراد کلوچه‌ها را نادیده گرفتند. ولی وقتی با دانشجویان به جای این که مثل انسان رفتار کنند، مثل چرخ دنده رفتار می‌کردند، آنان به قدرت اراده بیشتری نیاز پیدا می‌کردند.»

این بینش و آگاهی برای شرکت‌ها و سازمان‌ها تاثیرات بسیار زیادی در آینده کاری‌شان دارد. اینکه به کارکنان این حس را بدهید که نماینده شما هستند - این احساس که آنها کنترل را به دست دارند، اینکه آنها واقعا اختیار تصمیم‌گیری دارند - به تنهایی می‌تواند میزان تمرکز و انرژی که آنها با خود به محل

کار می‌آورند را به شدت افزایش دهد. برای مثال پژوهشی که در سال ۲۰۱۰ در یک کارخانه‌ی تولیدی در اوهایو انجام شد، کارگران خط مونتاژ که به آنها اجازه داده شده بود تصمیم‌های کوچکی درباره برنامه‌ها و محیط کاری‌شان بگیرند را به دقت مورد بررسی قرار داد. آنها خودشان یونیفورم‌هایشان را طراحی می‌کردند و اختیار تعیین شیفت‌هایشان را داشتند. هیچ چیز دیگری عوض نشد. همه‌ی فرایندهای تولید و میزان حقوق ثابت باقی ماند. در عرض دو ماه، بهره‌وری در کارخانه ۲۰ درصد افزایش یافت. کارگران استراحت‌هایشان را کوتاه‌تر کرده بودند. مرتکب اشتباهات کمتری می‌شدند. دادن حس کنترل به کارگران، میزان نظم فردی که آنها در محل کارشان داشتند را بهبود بخشید.
همین درس‌ها در مورد استارباکس نیز صادق بودند. امروزه، این شرکت بر روی این موضوع تمرکز کرده است که به کارکنان حس اختیار بیشتری بدهد. آنها از کارگران خواسته‌اند تا نحوه گذاشتن ماشین‌های قهوه اسپرسو و صندوق پول، چگونگی خوش آمدگویی به مشتریان و مکان نمایش کالا را خودشان تعیین کنند. برای یک مدیر فروشگاه، اینکه درباره محل مخلوط کن با کارکنان به بحث بنشینند کار غیر معمولی نیست.
کریس انگسکاو که یک معاون ارشد در استارباکس است گفت: «ما به جای این که به شرکاء بگوییم: قهوه را از جعبه بیرون بیاور، فنجان را اینجا بگذار، از این قوانین پیروی کن، از آنها خواسته‌ایم از هوش و خلاقیت‌شان استفاده کنند. مردم دوست دارند کنترل زندگی‌شان را در دست داشته باشند.»
میزان تغییر کارکنان کاهش یافته است. رضایت مشتری افزایش یافته است. از زمان بازگشت شولتز، درآمد استارباکس بیش از ۲.۱ میلیارد دلار در سال افزایش یافته است.

۵

وقتی تراویس شانزده ساله بود، قبل از این که مدرسه را رها کرده و شروع به کار در استارباکس کند، مادرش قصه‌ای برایش تعریف کرد. آنها با هم سوار اتومبیل‌شان بودند و تراویس از مادرش پرسید که چرا خواهر و برادران بیشتری ندارد. مادر او همیشه سعی کرده بود با فرزندانش کاملا روراست باشد، بنابراین به تراویس گفت که دو سال قبل به دنیا آمدن تراویس حامله شده است، ولی بچه را سقط کرده

است. او توضیح داد که همان موقع هم او و پدرش دو فرزند داشتند و معتاد به مواد مخدر بودند. آنها فکر می‌کردند که نمی‌توانند از بچه دیگری پشتیبانی کنند. و سال بعد، مادرش دوباره تراویس را حامله شد. او می‌خواست دوباره بچه را سقط کند، ولی تحمل آن بسیار مشکل بود. آسان‌تر بود که به طبیعت اجازه دهند کار طبیعی‌اش را انجام دهد. تراویس متولد شد.

تراویس گفت: «مادرم به من گفت که مرتکب اشتباهات زیادی شده است، ولی داشتن من یکی از بهترین چیزهایی بود که برای او اتفاق افتاده است. وقتی والدین شما معتاد هستند، شما بزرگ می‌شوید و می‌دانید که نمی‌توانید برای همه‌ی نیازهایتان به آنها تکیه کنید. ولی من واقعا خوشحال بودم که رئیس‌هایی پیدا کردم که چیزی را به من دادند که نداشتم. اگر مادرم هم به اندازه من خوش شانس می‌بود، فکر می‌کنم اوضاع برایش کاملا متفاوت می‌شد.»

چند سال بعد از آن مکالمه، پدر تراویس به او تلفن کرد تا بگوید از طریق یکی از محل‌های تزریق مواد مخدر عفونت وارد جریان خون مادرش شده است. تراویس فورا به بیمارستان شهر زادگاهش رفت، ولی زمانی که به آنجا رسید مادرش بیهوش بود. او نیم ساعت بعد، هنگامی که دستگاه حفظ حیات را از بدن او جدا کردند فوت کرد.

پدر تراویس یک هفته بعد، به خاطر التهاب ریه در بیمارستان بستری شد. ریه او از کار افتاده بود.

تراویس دوباره به سمت شهر زادگاهش رانندگی کرد، ولی وقتی که به اتاق اورژانس رسید ساعت ۸:۰۲ شب بود. یک پرستار با رفتار پرخاشگرانه‌ای به او گفته بود که باید فردا دوباره برگردد؛ ساعت ملاقات تمام شده است.

تراویس از آن زمان درباره‌ی آن لحظه خیلی فکر کرده است. او هنوز در استارباکس شروع به کار نکرده بود. او یاد نگرفته بود چگونه احساساتش را کنترل کند. در آن زمان او عادت‌هایی را که بعدها، سال‌ها برای تمرین کردنشان وقت صرف کرد نداشت. اکنون وقتی که او درباره زندگی‌اش فکر می‌کند، و این که او چقدر از دنیایی که در آن سوء مصرف مواد مخدر، اتومبیل‌های دزدی که سر از بزرگراه‌ها در می‌آورند و پرستاری که مانع غیر قابل عبوری به نظر می‌رسد، اتفاق می‌افتند دور است، در تعجب است که چگونه می‌شود مسیر به این درازی را در چنین زمان کوتاهی طی کرد.

تراویس به من گفت: «اگر پدرم دو سال بعد می‌مرد، همه چیز فرق می‌کرد.» تا آن زمان او می‌دانست چطور به آرامی از پرستار خواهش کند. می‌دانست چگونه قدرت اختیار پرستار را بپذیرد و خیلی مودبانه از او بخواهد در این مورد استثناء قائل شود. او می‌توانست وارد اتاق پدرش شود. در عوض همه‌ی این کارها، او تسلیم شد و برگشت. تراویس گفت: «من به او گفتم: تنها چیزی که می‌خواهم این است که فقط یک بار با او حرف بزنم. و او گفت: او اصلا بیدار نیست، ساعت ملاقات گذشته است، فردا بیایید. من نمی‌دانستم چه بگویم. به شدت احساس حقارت می‌کردم.»

پدر تراویس آن شب مرد.

هر سال در سالروز فوت او، تراویس زود از خواب بیدار می‌شود، یک دوش خیلی طولانی می‌گیرد، برای روزش به دقت برنامه‌ریزی می‌کند، و به سمت محل کارش رانندگی می‌کند. او همیشه به موقع می‌رسد.

فصل ۶: قدرت یک بحران؛ چگونه رهبران از طریق حوادث، عادت‌ها را طراحی و ایجاد می‌کنند

۱

بیمار پیش از این که او را به اتاق عمل بیمارستان «رودآیلند» بیاورند، بیهوش بود. فکش شل شده، چشمانش بسته بود و از طریق لوله تنفس می‌کرد. هنگامی که پرستار دستگاهی را که در طول جراحی هوا را به درون ریه می‌فرستد، به او وصل کرد، یکی از دست‌هایش لغزید و از تخت آویزان شد. پوستش پوشیده از لکه‌های کبدی بود.

مرد هشتاد و شش سال داشت و سه روز پیش در خانه زمین‌خورده بود. پس از آن دچار مشکلاتی در بیدار ماندن و پاسخ‌گویی شده و در نهایت همسرش با اورژانس تماس گرفته بود. در اتاق اورژانس، پزشک از او پرسید چه اتفاقی افتاده است، اما در حین حرف زدن، سر بیمار مدام به پایین می‌افتاد. اسکنی که از سرش گرفته شد، علت را آشکار کرد: سقوط او موجب شده بود مغزش به جمجمه کوبیده شود و عارضه‌ای ایجاد شود که به نام هاتوم سابدورال[۳۲] شناخته می‌شود. مایع در سمت چپ جمجمه‌اش جمع شده و به چین‌های حساس بافت درون جمجمه‌اش فشار می‌آورد. نزدیک هفتاد و دو ساعت بود که مایع در سرش در حال جمع‌شدن بود و بخش‌هایی از مغز که مسئول کنترل تنفس و ضربان قلب است، دچار اختلال شده بود. اگر خون جمع‌شده بیرون کشیده نمی‌شد، مرگ بیمار حتمی بود.

بیمارستان رودآیلند در آن زمان یکی از موسسات پزشکی ممتاز کشور بود. این بیمارستان، بیمارستان آموزشی اصلی دانشگاه براون و تنها مرکز آسیب‌شناسی درجه یک در جنوب شرقی نیو انگلند. درون این ساختمان بلند ساخته‌شده از آجر و شیشه، پزشکان در تکنیک‌های نوآورانه پزشکی پیشتاز بودند، تکنیک‌هایی مثل استفاده از فراصوت برای از بین بردن تومورهای درون بدن بیمار. در سال ۲۰۰۲، ائتلاف ملی بهداشت، بخش مراقبت‌های ویژه‌ی بیمارستان را به عنوان یکی از بهترین واحدها در کل کشور رتبه‌بندی کرد.

با این حال، زمانی که بیمار سالخورده را آوردند، بیمارستان شهرت دیگری هم داشت: مکانی که از

شدت تنش‌های داخلی در حال ازهم پاشیدن بود. دشمنی نهفته‌ی عمیقی میان پرستاران و پزشکان این مرکز وجود داشت. در سال ۲۰۰۰، اتحادیه‌ی پرستاران پس از شکایت از این موضوع که آن‌ها به طور خطرناکی به کار در ساعات طولانی وادار می‌شوند، رای به اعتصاب داد. بیش از سیصد نفر از آن‌ها در حالی که نوشته‌هایی با مضمون «برده‌داری را متوقف کنید» و «آن‌ها نمی‌توانند غرورمان را از ما بگیرند» در دست داشتند، بیرون بیمارستان تجمع کردند.

یکی از پرستاران به یک گزارشگر گفت: «اینجا افتضاح است. پزشکان طوری با ما رفتار می‌کنند که احساس بی‌ارزش بودن می‌کنیم. همیشه در معرض بدرفتاری یا از دست دادن شغلمان هستیم. انگار به خاطر جمع‌وجور کردن خراب‌کاری‌هایشان باید سپاسگزار هم باشیم.»

سرانجام مدیران پذیرفتند که اضافه‌کاری اجباری پرستاران را محدود کنند، اما تنش‌ها همچنان افزایش یافت. چند سال بعد، یک پزشک جراح در حال آماده شدن برای یک جراحی شکمی عادی بود که یک پرستار اعلام مکث (time-out) کرد. این توقف‌های کوتاه، روندی استاندارد در اکثر بیمارستان‌هاست، روشی برای اطمینان پزشکان و کارکنان از اجتناب از بروز خطا هنگام جراحی است. پرستاران بیمارستان رود آیلند بر اجرای مکث‌ها مصّر بودند، به ویژه پس از آن‌که یک جراح اشتباهاً لوزه‌های دختری را که قرار بود تحت عمل جراحی چشم قرار بگیرد، درآورده بود. مکث‌ها برای این است که جلوی چنین خطاهایی پیش از وقوع، گرفته‌شود.

در جراحی شکمی مذکور، وقتی پرستار اتاق عمل از تیم جراحی خواست که برای یک مکث دور بیمار جمع شوند و برنامه‌ی عمل را بررسی‌کنند، دکتر به سمت در به راه افتاد و به پرستار گفت: خودت ترتیبشو بده، من میرم بیرون یه تلفن بزنم. وقتی آماده شدید در بزن.

پرستار گفت: دکتر شما هم باید هنگام این کار حضور داشته باشید.

جراح پاسخ داد: خودت می‌تونی از پسش بربیای. و به سمت در رفت.

پرستار گفت: دکتر فکر نمی‌کنم این کار مناسبی باشه.

دکتر ایستاد، به او نگاه کرد و گفت: اگر نظر تو رو بخوام ازت می‌پرسم، دیگه هیچ وقت اختیارات منو زیر سوال نبر. اگر نمی‌تونی کارتو انجام بدی از اتاق عمل من گورتو گم کن.

پرستار تایم اوت را اداره کرد، چند دقیقه بعد دکتر برگشت و جراحی بدون مشکل و پیچیدگی خاتمه یافت. پرستار هرگز دوباره با یک پزشک مخالفت نکرد و وقتی در موارد بسیاری، سیاست‌های ایمنی بیمارستان نادیده گرفته می‌شد هم چیزی نگفت.

یکی از پرستاران که در اوایل دهه‌ی ۲۰۰۰ در بیمارستان رودآیلند کار می‌کرد، به من گفت: «بعضی دکترها خوبند و برخی هم هیولا هستند. ما به بیمارستان می‌گفتیم کارخانه‌ی شیشه‌ای چون حس می‌کردیم هر لحظه ممکنه همه چیز فرو بریزه.»

کارکنان بیمارستان برای مقابله با این تنش‌ها، قوانینی غیررسمی ایجادکرده بودند (عادت‌هایی مخصوص همین موسسه) . این عادات در دفع اکثر کشمکش‌های آشکار موثر بود. برای مثال، پرستاران همیشه دستورات پزشکان مستعد خطا را دوباره چک می‌کردند و در سکوت، اطمینان حاصل می‌کردند که مقدار صحیح دارو، وارد شده باشد. آن‌ها زمان اضافی صرف می‌کردند تا مطالب جداول بیماران را با وضوح بیشتری بنویسند مبادا یک جراح عجول برش اشتباهی انجام دهد. یکی از پرستاران به من گفت که آن‌ها یک سیستم از رنگ‌های رمزی برای هشداردادن به یکدیگر ایجادکرده بودند: «ما اسامی دکترها را با رنگ‌های مختلفی روی بورد می‌نوشتیم. آبی به معنی خوب، قرمز به معنی احمق و مشکی به این معنی بود: هر کاری می‌کنی، باهاشون مخالفت نکن وگرنه سرتو به باد می‌دی.»

بیمارستان رودآیلند مکانی انباشته از یک فرهنگ فاسدکننده بود. برخلاف «آلکوآ» که طراحی دقیق عادات کلیدی در مورد ایمنی کارگران، موفقیت‌های بیشتر و بیشتری برایش به ثمر می‌آورد، درون بیمارستان رودآیلند، عادت‌ها طی زمان در میان پرستارانی که در پی خنثی‌کردن تکبر و گستاخی پزشکان بودند، به‌وجودآمده بود. رویه‌های بیمارستان متفکرانه و دقیق نبود، بلکه بر اثر تصادف ایجاد شده و با هشدارهای درگوشی گسترش یافته بود تا آنکه در نهایت الگوهای سمی را به‌وجود آورده بود. این وضعیت می‌تواند در هر تشکیلاتی که در آن عادت‌ها از روی عمد برنامه‌ریزی نشده‌اند، رخ بدهد. درست همان‌طور که انتخاب عادات کلیدی صحیح می‌تواند نتایج شگفت‌انگیزی ایجاد کند، عادات غلط می‌توانند فاجعه به‌بار بیاورند.

و انفجار عادت‌ها درون بیمارستان رودآیلند، باعث وقوع اشتباهات وحشتناکی شد.

***

هنگامی که کارکنان اتاق اورژانس، اسکن‌های مغزی مرد هشتاد و شش ساله‌ی مبتلا به لخته‌ی زیر سخت شامه (هاتوم ساب‌دورال) را دیدند، فوراً جراح مغز و اعصاب را فراخواندند. او در میانه‌ی یک جراحی معمول ستون فقرات بود، اما وقتی پیام را دریافت‌کرد، از تخت جراحی فاصله گرفت و تصاویر سر مرد سالخورده را بر صفحه‌ی کامپیوتر نگاه کرد. جراح به دستیارش (پرستار مربوطه) گفت که به اتاق اورژانس برود و از همسر مرد بخواهد فرم رضایت‌نامه جراحی را امضا کند. جراح، عمل ستون فقرات را به پایان برد. نیم ساعت بعد مرد سالخورده را به همان اتاق عمل آوردند.
پرستاران با عجله به این‌طرف و آن‌طرف می‌رفتند. پیرمرد بیهوش را، روی تخت جراحی قرار دادند. یک پرستار فرم رضایت‌نامه و نمودار پزشکی او را برداشت.
پرستار همانطور که نمودار پزشکی بیمار را نگاه می‌کرد گفت: «دکتر در فرم رضایت‌نامه ذکر نشده که لخته کجاست.» پرستار کاغذها را ورق زد. هیچ اشاره‌ی واضحی مبنی بر این‌که کدام قسمت سر باید مورد جراحی قرار بگیرد، وجود نداشت.
هر بیمارستانی برای هدایت جراحان، به مدارک نوشتاری متکی است. پیش از آنکه هرگونه برشی ایجاد شود، بیمار یا یکی از اعضای خانواده‌ی او باید سندی را مبنی بر موافقت با عمل و تایید جزییات آن امضا کند. در یک محیط پرهرج و مرج که ممکن است دو جین پزشک و پرستار مسئول رسیدگی به بیمار بین اتاق اورژانس و بخش ریکاوری باشند، فرم رضایت‌نامه به مثابه‌ی دستورالعملی است که آنچه باید انجام شود را پیگیری می‌کند. هیچ‌کس نباید بدون یک رضایت‌نامه‌ی مشروح و امضاشده وارد اتاق عمل شود.
جراح گفت: من قبلاً اسکن‌ها را دیده‌ام. قسمت راست سر بود. اگر فوراً عمل را انجام ندهیم بیمار خواهد مرد.
پرستار همان‌طور که به سمت پایانه‌ی کامپیوتری می‌رفت، گفت: «شاید باید فیلم‌ها را بازبینی کنیم.» به دلایل امنیتی کامپیوترهای بیمارستان پس از پانزده دقیقه معطل ماندن، قفل می‌شوند. پرستار

حداقل یک دقیقه زمان لازم داشت تا وارد سیستم شود و اسکن‌های مغزی بیمار را روی صفحه ظاهر کند.

جراح گفت: وقت نداریم. به من گفته‌اند وضعش خراب است. باید فشار را کم کنیم.

پرستار گفت: اگر خانواده‌اش را پیدا کنیم چی؟

جراح گفت: «اگر این چیزیه که میخوای، با اون اورژانس لعنتی تماس بگیر و خانواده‌ش رو پیدا کن. منم در این فاصله سعی می‌کنم زندگی‌شو نجات بدم.» سپس کاغذها را قاپید و درفرم رضایت‌نامه با عجله و بدخط نوشت: «راست» و کار را شروع کرد.

جراح گفت: باید فوراً عمل کنیم.

پرستار یک سال بود که در بیمارستان رودآیلند کار می‌کرد و فرهنگ بیمارستان را به خوبی درک کرده بود. او می‌دانست که اسم این جراح اغلب با رنگ مشکی روی بورد بزرگ نوشته می‌شود که علامت این است که پرستارها باید از او برحذر باشند. قوانین نانوشته در این سناریو واضح بودند: همیشه جراح برنده می‌شود.

پرستار نمودار را زمین گذاشت و کنار ایستاد تا دکتر سر بیمار را در جایگاهی که دسترسی به قسمت راست جمجمه را فراهم می‌کند، قرار دهد. سپس قسمت مورد نظر را تراشید و ضدعفونی کرد. برنامه این بود که جمجمه‌ی بیمار باز شده و خون جمع شده در بالای مغز خارج گردد. جراح قسمتی از پوست سر را برید و جمجمه‌ی بیمار نمایان شد. سپس مته‌ای را روی استخوان سفید قرار داده و شروع به فشاردادن کرد تا اینکه حفره‌ی کوچکی در جمجمه ایجاد شد. او دو سوراخ دیگر هم ایجاد کرد سپس با اره، قطعه‌ای مثلث شکل از جمجمه‌ی مرد جدا کرد. در زیر آن، سخت‌شامه بود. پوشش نیمه‌شفافی که مغز را دربرگرفته است.

یک نفر گفت: وای خدای من!

لخته‌ای در کار نبود. آن‌ها داشتند قسمت اشتباه را جراحی می‌کردند.

جراح فریاد زد: باید برش گردونیم.

استخوان بریده شده را در جای خود قرار دادند و با صفحات کوچک فلزی و پیچ، دوباره به جمجمه

وصل‌کرده و پوست سر بیمار را بخیه زدند. سرش را به سمت دیگر برگرداندند و تمام مراحل تراشیدن، ضدعفونی، برش و سوراخ‌کاری از نو انجام شد تا قطعه‌ی مثلثی شکل از جمجمه جدا شود. این بار، لخته‌ی خون به‌سرعت قابل رویت بود. برآمدگی تیره‌ای که با سوراخ کردن سخت‌شامه، مثل شیره‌ی غلیظی بیرون ریخت. جراح، خون را تخلیه کرد و فشار درون جمجمه‌ی پیرمرد بلافاصله کاهش یافت. عملی که حدوداً یک ساعت زمان می‌برد، نزدیک دوبرابر به‌طول انجامیده بود.

پس از آن، بیمار به بخش مراقبت‌های ویژه منتقل شد، اما هرگز هشیاری کامل خود را به‌دست نیاورد و دو هفته بعد درگذشت.

تحقیقات بعدی اظهار داشت که تعیین علت دقیق مرگ، غیرممکن است. اما خانواده‌ی بیمار استدلال‌کردند که آسیب ناشی از این خطای پزشکی، بدن نحیف بیمار را درهم‌شکسته است و استرس ناشی از برداشتن دو قطعه از جمجمه، زمان اضافی عمل و تاخیر در تخلیه‌ی لخته‌ی خون، موجب تسریع در مرگ او شده است. آن‌ها مدعی شدند که اگر این خطا رخ نمی‌داد، بیمار هنوز زنده بود.

بیمارستان برای حل و فصل موضوع، مبلغی را به عنوان غرامت پرداخت‌کرد و جراح برای همیشه از کار در بیمارستان رودآیلند منع شد.

برخی پرستاران بعداً ادعا کردند که چنین حادثه‌ای غیرقابل‌اجتناب بود. عادت‌های سازمانی بیمارستان رودآیلند ناکارآمد بودند و دیر یا زود اشتباه دردناکی به وقوع می‌پیوست. البته فقط بیمارستان‌ها نیستند که الگوهای خطرناک تولید می‌کنند. عادت‌های مخرب سازمانی ممکن است در صدها صنعت یا هزاران شرکت یافت شود. تقریباً همیشه این عادات محصول بی‌فکری رهبرانی است که از اندیشیدن در مورد فرهنگ طفره می‌روند و اجازه می‌دهند فرهنگ بدون هدایت به وجود بیاید و توسعه یابد. هیچ سازمانی بدون عادت‌های سازمانی وجود ندارد. در بعضی سازمان‌ها این عادات از روی عمد طرح‌ریزی‌شده‌اند و در برخی دیگر بدون دوراندیشی به‌وجودآمده‌اند، درنتیجه معمولاً حاصل رقابت یا ترس هستند.

اما گاهی ممکن است حتی عادات مخرب هم به وسیله‌ی رهبرانی که می‌دانند چگونه فرصت‌های درست را دریابند، تغییر شکل پیداکنند. گاهی اوقات در بحبوحه‌ی یک بحران است که عادات صحیح به‌وجود می‌آیند.

۲

وقتی کتاب «یک نظریه‌ی تکاملی برای تغییر اقتصادی» نخستین بار در سال ۱۹۸۲ به‌چاپ‌رسید، افراد بسیار کمی خارج از جامعه‌ی دانشگاهی به آن توجه نشان دادند. جلد بی‌مزه‌ی کتاب و جمله‌ی اول دلهره‌آورش: «در این کتاب، ما یک تئوری تکاملی را درباره‌ی ظرفیت‌ها و رفتار شرکت‌های تجاری فعال در محیط بازار بسط داده و تعدادی مدل بر پایه‌ی این تئوری ایجاد و آن‌ها را تحلیل می‌کنیم.» ، تقریباً به نظر می‌رسید برای فراری دادن خوانندگان طرح شده باشد. نویسندگان کتاب، «ریچارد نلسون» و «سیدنی وینتر» ، استادان دانشگاه ییل، بیشتر به خاطر یک سری مقالات به شدت تحلیلی در بررسی تئوری شومپیتری شناخته شده بودند که حتی بیشتر داوطلبان دکترا نیز وانمود نمی‌کردند که آن را می‌فهمند.

با این حال، کتاب در دنیای استراتژی کسب وکار و تئوری سازمانی، مثل بمب ترکید و خیلی زود به عنوان یکی از نوشتارهای مهم قرن شناخته شد. استادان اقتصاد در دانشکده‌های کسب‌وکار درباره‌ی

آن شروع به صحبت با همکاران خود کردند و آن‌ها نیز در کنفرانس‌ها درباره‌ی آن سخن گفتند. خیلی زود مدیران اجرایی هم شروع به نقل قول آوردن از نلسون و وینتر در شرکت‌های خود کردند. از «جنرال موتورز» و «فیزر» تا هتل‌های «استاروود» ، صحبت از نلسون و وینتر بود.

نلسون و وینتر بیش از یک دهه را صرف بررسی نحوه‌ی کار شرکت‌ها کردند و از میان باتلاق‌هایی از اطلاعات، سرانجام به نتیجه‌ی اصلی خود دست‌یافتند. آن‌ها می‌نویسند: «بیشتر رفتارهای شرکتی به بهترین شکل از طریق بازتاب عادت‌های کلی و جهت‌گیری‌های استراتژیک که ریشه در گذشته‌ی شرکت دارند، قابل درک‌اند، نه از نتیجه‌ی تحقیقات مشروح از شاخه‌های دور درخت تصمیم‌گیری.» یا به زبان مردم ناآشنا با مباحث اقتصاد نظری، این طور به نظر می‌رسد که بیشتر سازمان‌ها بر پایه‌ی تصمیم‌گیری‌های عمدی، انتخاب‌های منطقی صورت می‌دهند، ولی عملکرد کمپانی‌ها به هیچ وجه این‌گونه نیست. بلکه شرکت‌ها به وسیله‌ی عادات سازمانی طولانی‌مدت هدایت می‌شوند، الگوهایی که اغلب از میان تصمیمات مستقل هزاران کارمند ایجاد شده‌اند. و این عادت‌ها تاثیراتی به مراتب عمیق‌تر از آنچه تاکنون دریافته‌ایم دارند.

برای مثال، ممکن است به نظر برسد که مدیر اجرایی یک کمپانی لباس با بررسی دقیق میزان فروش و اطلاعات بازار، یک ژاکت قرمز رنگ را برای کاور کاتالوگ شرکت برگزیده است. اما در حقیقت، آنچه در واقعیت رخ داده این است که معاون او دائما در سایت‌های مد ژاپنی (که رنگ قرمز، بهار گذشته در آنجا مد بود) چرخ می‌زده است. بازاریابان شرکت به طور معمول از دوستان خود می‌پرسیدند که چه رنگی «مد» است و مدیران اجرایی شرکت در بازگشت از سفر سالانه‌ی خود به پاریس گزارش دادند که طراحان در شرکت‌های رقیب از یک رنگدانه‌ی قرمز جدید استفاده می‌کنند. تمام این ورودی‌های کوچک، نتیجه‌ی الگوهای ناهماهنگ موجود در میان شایعه‌پردازی‌های مدیران درباره‌ی رقبا و صحبت‌هایشان با دوستان، با تحقیقات رسمی‌تر کمپانی و روال توسعه آمیخته شد تا اینکه در نهایت یک اجماع پدید آمد: رنگ قرمز امسال محبوب خواهد بود. هیچ کس تصمیم منفرد و عامدانه‌ای اتخاذ نکرده بود، بلکه یک دو جین عادت، فرآیند و رفتار با هم همسو شدند تا این که به نظر رسید رنگ قرمز، انتخاب غیر قابل اجتناب است.

این عادت‌های سازمانی یا آن طور که نلسون و وینتر آن‌ها را می‌نامیدند، «رویه‌ها» ، بسیار مهم‌اند. چرا که بدون آن‌ها بیشتر کمپانی‌ها نمی‌توانستند کاری از پیش ببرند. رویه‌ها، صدها قانون نانوشته ایجاد می‌کنند که کمپانی‌ها برای عملکرد خود به آن‌ها نیازمندند. آن‌ها به کارگران اجازه می‌دهند که ایده‌های جدید را آزمایش‌کنند، بدون آن که در هر قدم نیازمند کسب اجازه باشند. رویه‌ها نوعی حافظه‌ی سازمانی ایجاد می‌کنند، بنابراین دیگر لازم نیست که مدیران فرآیندهای فروش را هر شش هفته از نو اختراع کنند یا هر بار که یک معاون استعفا می‌دهد، وحشت‌زده شوند.

رویه‌ها عدم قطعیت را کاهش‌می دهند. برای مثال، مطالعه‌ای درباره‌ی اقدامات بهبود و بازسازی پس از زمین‌لرزه‌های مکزیک و لس آنجلس دریافت عادت‌های مددکاران (که آن‌ها را از فاجعه‌ای به فاجعه‌ی دیگر با خود دارند و شامل کارهایی مانند ایجاد شبکه‌های ارتباطی بین محله‌ها با به کار گرفتن کودکان برای پیام‌رسانی است) بسیار حیاتی هستند، چرا که بدون آن‌ها، تدوین سیاست و کار اجرایی، بین جنگلی از جزییات گم می‌شد.

ولی از مهم‌ترین فواید رویه‌ها این است که بین گروه‌ها یا افراد مستعد تخاصم در شرکت‌ها، آتش‌بس ایجاد می‌کنند.

بیشتر اقتصاددانان عادت دارند با کمپانی‌ها به مثابه مکان‌های شاعرانه رفتار کنند که در آن همگان خود را وقف هدف مشترکی کرده‌اند: تولید پول تا جایی که امکان دارد. نلسون و وینتر به این نکته اشاره کردند که در دنیای واقعی، به هیچ وجه این گونه نیست. کمپانی‌ها، خانواده‌های بزرگ و خوشحالی که همه در آن به خوبی با هم کار می‌کنند، نیستند، بلکه بیشتر محیط‌های کاری، متشکل از زمین‌های فئودالی است که در آن‌ها مدیران بر سر کسب قدرت و اعتبار با هم رقابت می‌کنند، معمولاً بین آن‌ها کشمکشی پنهان در جریان است که عملکرد خود را برتر و عملکرد رقیبانشان را بدتر جلوه دهند.

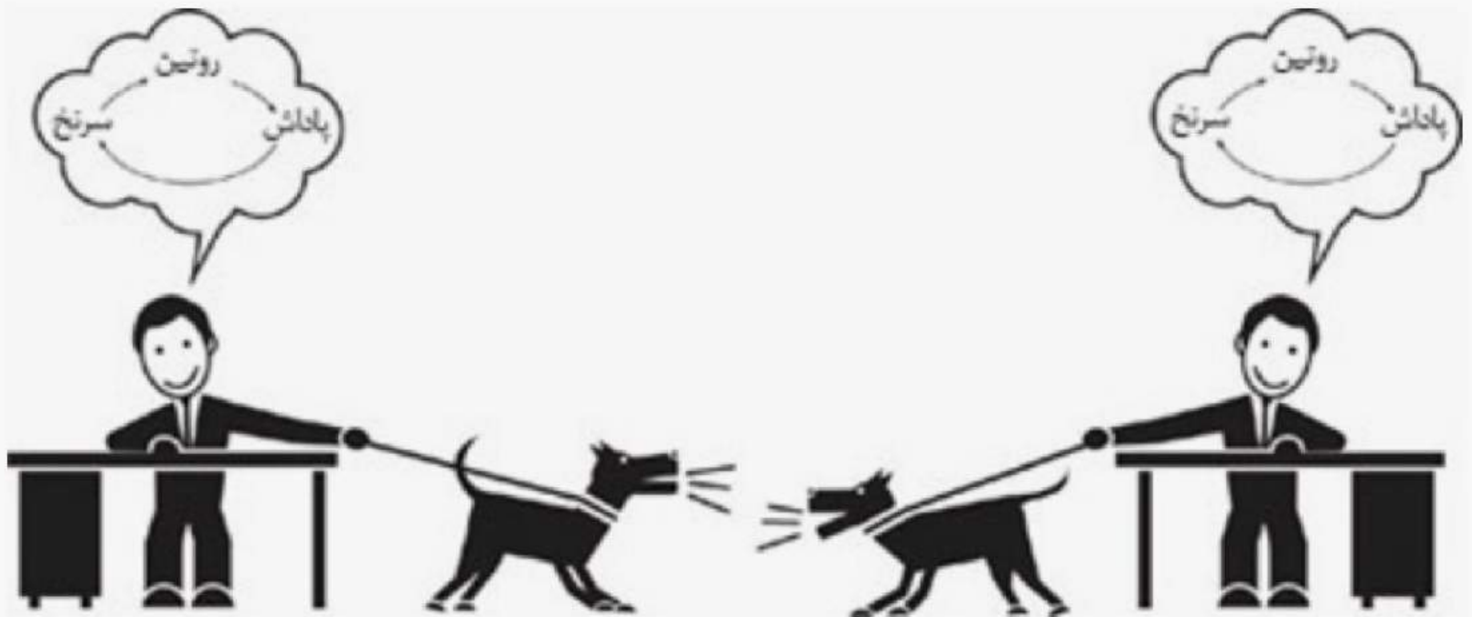
بخش‌های مختلف بر سر منابع با هم رقابت می‌کنند و در کار یکدیگر موش می‌دوانند تا افتخار را از هم بربایند. روسا، افراد تحت فرمان خود را علیه یکدیگر به رقابت وامی‌دارند تا کسی نتواند علیه قدرت آن‌ها دست به اقدامی بزند.

کمپانی‌ها خانواده نیستند. آن‌ها به مثابه عرصه‌های نبرد در یک جنگ داخلی هستند.

با این حال، علی رغم وجود این ظرفیت برای درگیری‌های داخلی، بیشتر کمپانی‌ها نسبتاً در آرامش روزگار می‌گذرانند. چون شرکت‌ها با گذشت سال‌ها، رویه‌ها (عادت‌هایی) به‌وجود می‌آورند که ایجاد آتش‌بس کرده و به همگی اجازه می‌دهند که رقابت‌هایشان را حداقل آن قدر که کار یک روز به انجام برسد، کنار بگذارند.

عادت‌های سازمانی یک وعده‌ی اساسی ارائه می‌دهند: اگر از الگوهای وضع‌شده پیروی کنید و به آتش‌بس وفادار بمانید، رقابت‌ها کمپانی را ویران نخواهد کرد، سوددهی ادامه خواهد داشت و در نهایت، همه ثروتمند خواهند شد. برای مثال، یک فروشنده می‌داند که می‌تواند با دادن تخفیف‌های سنگین به مشتریان محبوبش در برابر سفارش‌های بزرگتر، پاداش خود را بالا ببرد. اما همچنین می‌داند که اگر همه‌ی فروشندگان تخفیف‌های سنگین بدهند، شرکت ورشکست شده و دیگر پاداشی درکار نخواهد بود. بنابراین، یک رویه پدید می‌آید: فروشندگان هر ژانویه دور هم جمع می‌شوند و توافق می‌کنند که سقفی برای میزان تخفیف‌هایی که می‌دهند، درنظر بگیرند تا منافع کمپانی را حفظ کرده و در پایان سال همگی اضافه حقوق دریافت‌کنند.

یا مدیر اجرایی جوانی را در نظر بگیرید که با معاونی دشمنی دارد که می‌تواند با یک تماس تلفنی بی‌سروصدا با یک مشتری عمده، یک معامله را به هم بزند و با کارشکنی در بخش تحت نظر همکارش، او را از مسیر ترفیع حذف کند. اما مشکل کارشکنی این است که حتی اگر برای شما هم خوب باشد، معمولاً برای شرکت بد است. بنابراین در بیشتر کمپانی‌ها یک پیمان ناگفته به وجود می‌آید: جاه‌طلب بودن خوب است، اما اگر بیش از حد خشن بازی کنید، همتایان شما علیه‌تان متحد می‌شوند. اگر به جای خراب‌کردن رقیبتان، بر ارتقای بخش خود تمرکزکنید، ممکن است در طول زمان به خواسته‌ی خود برسید.



رویه‌ها آتش‌بس‌هایی ایجاد می‌کنند که امکان انجام کار را فراهم می‌آورند.

رویه‌ها و آتش‌بس‌ها نوعی عدالت سازمانی خشن ارائه می‌کنند. نلسون و وینتر می‌نویسند به خاطر این رویه‌هاست که کشمکش‌ها درون کمپانی‌ها معمولاً «مسیرهای بسیار قابل‌پیش‌بینی را طی می‌کنند و در میان مرزهای قابل‌پیش‌بینی که بر رویه‌ی جاری استوار است، باقی می‌مانند.... میزان معمول کاری که به انجام می‌رسد، توبیخ‌ها و خوش‌آیندها با بسامد معمولی ارائه می‌شوند. هیچ کس سعی نمی‌کند کشتی سازمان را به امید پرت کردن یک رقیب از روی عرشه، به سمت پیچ تندی هدایت کند.» اکثر اوقات رویه‌ها و آتش‌بس‌ها کاملاً کارآمدند. البته رقابت‌ها همچنان وجود دارند، اما به‌خاطر وجود عادت‌های سازمانی، در میان مرزهای خود باقی می‌مانند و کسب‌وکار رونق می‌یابد.

***

احتمالاً جایی در دفتر کار شما، یک کتابچه که در اولین روز کاری خود دریافت کرده‌اید، در کشوی یک میز مدفون است. این کتابچه شامل فرم‌های هزینه، قوانینی در مورد تعطیلات، گزینه‌های بیمه‌ای و جدول سازمانی شرکت است. نمودارهایی با رنگ‌های روشن که انواع مختلف برنامه‌های سلامت را توضیح می‌دهند، فهرستی از شماره تلفن‌های مرتبط و دستورالعمل‌هایی برای دسترسی به ایمیل‌تان یا نحوه‌ی ثبت‌نام در پورتال سازمانی.

حال تصور کنید که می‌خواهید به یک کارمند جدید که از شما مشورت خواسته است، بگویید چگونه در

شرکت شما موفق شود. احتمالاً توصیه‌های شما هیچ یک از مواردی که در کتابچه‌ی شرکت وجود دارد، را در بر نخواهد داشت. در عوض توصیه‌هایی که خواهید کرد (چه کسی قابل اعتماد است، کدام منشی‌ها بیش از روسای خود نفوذ دارند، چگونه بوروکراسی را دستکاری کنید تا کاری را به انجام برسانید) عادت‌هایی هستند که شما همه روزه برای دوام‌آوردن به آن‌ها متکی هستید. اگر بتوانید به‌گونه‌ای، همه‌ی عادت‌های کاری خود را در نموداری نمایش دهید (و همچنین ساختارهای غیررسمی قدرت، روابط، اتحادها و مناقشاتی که ایجاد می‌کنند) و سپس نمودار خود را با نمودارهایی که دیگر همکارانتان آماده کرده‌اند، روی هم بگذارید، نقشه‌ای از سلسله‌مراتب سرّی شرکت شما ایجاد می‌شود. راهنمایی برای این که چه کسی می‌داند که کارها چگونه باید انجام شوند و چه کسی هرگز برای انجام کارها جلو نمی‌افتد.

رویه‌های نلسون و وینتر (و آتش‌بس‌هایی که ممکن می‌سازند) برای هر کسب‌وکاری حیاتی هستند. برای مثال، تحقیقی در دانشگاه «اوترخت» هلند، رویه‌های موجود در دنیای مد سطح بالا را مورد بررسی قرار داد. هر طراح مدی برای دوام‌آوردن در این کسب‌وکار، باید تعدادی مهارت‌های بنیادی را دارا باشد. خلاقیت و استعداد طراحی لباس برای شروع کافی است، ولی برای رسیدن به موفقیت آنچه تفاوت میان موفقیت و شکست را ایجاد می‌کند، رویه‌های طراحان است. اینکه آن‌ها سیستمی برای خریدن ماهوت ایتالیایی قبل از اتمام موجودی عمده‌فروشان دارند یا نه، فرآیند پیدا کردن بهترین دوزنده‌ی زیپ و دکمه، روال رساندن یک لباس به فروشگاه در ده روز به جای سه هفته. صنعت مد آن قدر کسب‌وکار پیچیده‌ای است که بدون فرآیندهای صحیح، یک شرکت جدید در باتلاق تدارکات فرو خواهد رفت و وقتی این اتفاق بیفتد، خلاقیت دیگر مشکلی را حل نخواهد کرد.

و کدام یک از طراحان جدید احتمالاً عادت‌های درستی دارند؟ آن‌هایی که آتش‌بس‌های صحیح را شکل داده و متحدان صحیح را یافته‌اند.

آتش‌بس‌ها آنقدر مهم هستند که برندهای جدید مد، معمولاً فقط زمانی موفق می‌شوند که توسط کسانی هدایت شوند که دیگر کمپانی‌های مد را در شرایط خوبی باقی گذاشته باشند.

ممکن است برخی فکر کنند که نلسون و وینتر کتابی صرفاً نظری، در باب اقتصاد نوشته‌اند. ولی آنچه

آن‌ها نوشته‌اند، راهنمایی برای دوام آوردن در شرکت‌های بزرگ آمریکا است.

علاوه بر آن، تئوری‌های نلسون و وینتر این امر را نیز توضیح می‌دهند که چرا اوضاع در بیمارستان رودآیلند به هم ریخت. بیمارستان رویه‌هایی داشت که صلحی پراضطراب بین پرستاران و پزشکان ایجاد می‌کرد. مثلاً ماجرای بوردها و هشدارهایی که پرستاران در خفا به یکدیگر می‌دادند، عادت‌هایی بود که یک آتش‌بس پایه را ایجاد کرد. این پیمان شکننده، به سازمان این اجازه را داد که اکثر اوقات به‌خوبی کار کند. ولی آتش‌بس‌ها فقط زمانی قابل تحمل هستند که عدالتی واقعی ایجاد کنند. اگر آتش‌بسی نامتعادل باشد (اگر صلح واقعی نباشد) ، آنگاه رویه‌ها درست زمانی که به آن‌ها بیشترین نیاز را داریم، شکست می‌خورند.

موضوع بحرانی در بیمارستان رودآیلند، این بود که پرستاران تنها کسانی بودند که قدرت خود را واگذار کردند تا آتش‌بس برقرار شود.

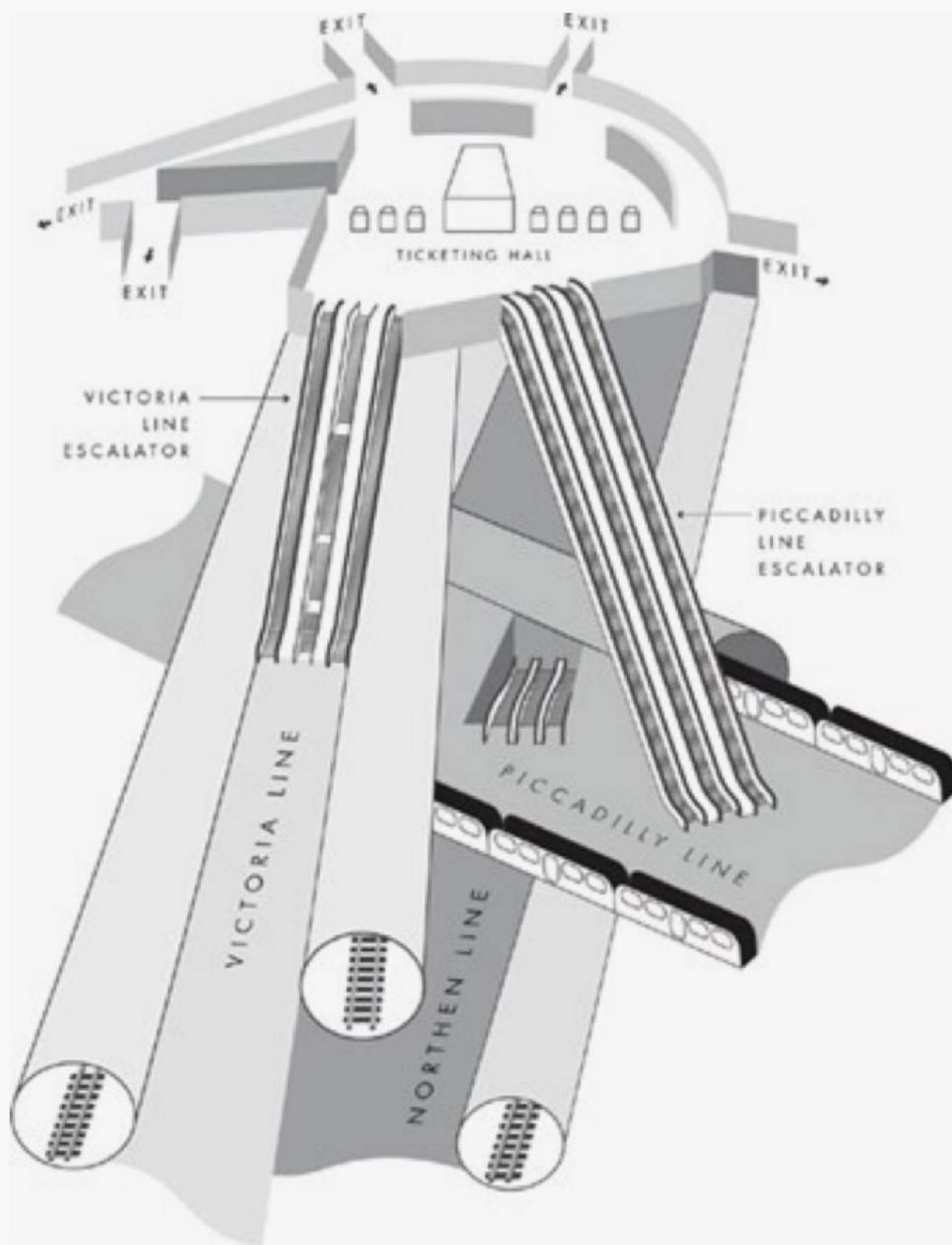
این پرستاران بودند که داروهای بیماران را دو بار چک می‌کردند و تلاش اضافی به خرج می‌دادند تا جداول بیماران را واضح بنویسند. پرستاران بودند که بدرفتاری دکترهای پراسترس را به جان می‌خریدند. پرستاران بودند که دکترهای خوب را از دکترهای مستبد جدا می‌کردند تا بقیه‌ی کارکنان بدانند که کدام دکتر در اتاق عمل پیشنهادها را تحمل می‌کند و کدام یک تا دهانتان را باز کنید منفجر می‌شود. دکترها اغلب به خود زحمت نمی‌دادند که نام پرستاران را یاد بگیرند. یکی از پرستاران به من گفت: «دکترها همه کاره بودند و ما پرستاران، دون‌پایه محسوب می‌شدیم. باید خودمان را جمع می‌کردیم تا دوام بیاوریم.»

آتش‌بس‌ها در بیمارستان رودآیلند یک‌طرفه بودند. بنابراین، به عنوان مثال، در آن لحظات بحرانی که یک جراح داشت حرکت عجولانه‌ای انجام می‌داد و پرستاری سعی در مداخله داشت، رویه‌هایی که می‌توانست جلوی حادثه را بگیرد درهم‌شکست و سمت اشتباه سر مرد هشتاد و شش ساله گشوده شد. ممکن است برخی پیشنهاد دهند که راه حل، آتش‌بس‌های منصفانه‌تر است. اگر مدیریت بیمارستان کار خود را در تخصیص اختیارات کارکنان بهتر انجام می‌داد، تعادل قدرت سالم‌تری به‌وجود می‌آمد و پرستاران و دکترها مجبور به رعایت احترام متقابل می‌شدند.

این شروع خوبی است، ولی متاسفانه کافی نیست. در ایجاد سازمان‌های موفق، مساله، تنها تعادل قدرت نیست. برای اینکه سازمان‌ها کار کنند، رهبران باید عادت‌ها را درون سازمان پرورش دهند. عادت‌هایی که یک صلح واقعی و متعادل می‌سازند و در عین حال، کاملاً مشخص می‌کنند که چه کسی مسئول است.

۳

«فیلیپ بریکل» کارمند چهل و سه ساله‌ی متروی لندن، در یک بعد از ظهر از ماه نوامبر ۱۹۸۵درون سالن اصلی غارمانند ایستگاه متروی کینگزکراس مشغول جمع‌آوری بلیت بود که یک مسافر، او را متوقف کرد و گفت که یک ماده‌ی مشتعل در انتهای پله‌برقی نزدیک آن‌ها وجود دارد.
کینگزکراس یکی از بزرگ‌ترین، مجلل‌ترین و شلوغ‌ترین ایستگاه‌های متروی لندن بود. هزارتویی از پله‌برقی‌ها، گذرگاه‌ها وتونل‌هایی که بعضی از آن‌ها نزدیک به یک قرن قدمت داشتند. پله‌برقی‌های ایستگاه به‌ویژه به خاطر اندازه و قدمت خود مشهور بودند. بعضی از آن‌ها نزدیک پنج طبقه تا زمین کشیده می‌شدند و از میله‌های چوبی و دستگیره‌های لاستیکی ساخته شده بودند، همان موادی که ده‌ها سال قبل برای ساخت آن‌ها به کار رفته بود. بیش از ربع میلیون مسافر هر روز از شش خط‌آهن متفاوت از ایستگاه کینگزکراس عبور می‌کردند. در ساعات شلوغ غروب، سالن فروش بلیت ایستگاه، با سقفی که بارها رنگ شده بود به طوری که هیچ کس نمی‌توانست رنگ اصلی آن را به خاطر بیاورد، به دریایی از مردم شتابان تبدیل می‌شد.



ماده‌ی مشتعلی که آن مسافر گفته بود، در پایین یک از طولانی‌ترین پله‌برقی‌های ایستگاه که به خط

پیکادیلی سرویس می‌داد، قرار داشت. بریکل فوراً پست خود را ترک کرد، از پله برقی پایین رفت و به سکو رسید. ماده‌ی در حال سوختن را پیدا کرد و با یک مجله‌ی لوله‌شده آتش را خاموش کرد و پس از آن، سر پست خود برگشت.

بریکل بیش از آن، جست و جو نکرد. او سعی نکرد بفهمد که چرا آن ماده آتش گرفته بود یا به این فکر نیفتاد که شاید آن بافت مشتعل، از آتش بزرگ‌تری در جای دیگری از ایستگاه به آنجا پرواز کرده باشد. او موضوع را به کارمند دیگری اطلاع نداد و با آتش‌نشانی هم تماس نگرفت. ایمنی آتش‌سوزی بر عهده‌ی بخش دیگری بود و بریکل در تبعیت از قسمت‌بندی‌های سخت‌گیرانه‌ی حاکم بر مترو، می‌دانست که نباید پا در کفش دیگری بگذارد. علاوه بر آن، حتی اگر هم به دنبال آتش‌سوزی احتمالی جستجو می‌کرد، نمی‌دانست با اطلاعاتی که به دست می‌آورد، چه کند. زنجیره‌ی دستورات موکداً توصیه شده در مترو، او را از تماس با بخش‌های دیگر بدون دستور مستقیم از مقام بالاتر، باز می‌داشت و رویه‌های مترو که از کارمندی به کارمند دیگر منتقل شده بود به او می‌گفت که تحت هیچ شرایطی نباید درون ایستگاه با صدای بلند به چیزی اشاره کند، مبادا کلمه‌ی آتش مسافران را وحشتزده کند. نه، کارها در مترو این‌گونه انجام نمی‌شد.

مترو به وسیله‌ی نوعی کتاب قانون نظری اداره می‌شد که نه کسی آن را دیده و نه کسی آن را خوانده بود و در حقیقت، جز در قوانین نانوشته‌ای که زندگی هر کارمند را شکل می‌داد، وجود نداشت. ده‌ها سال بود که مترو به وسیله‌ی چهار رئیس بخش اداره می‌شد: (رؤسای بخش‌های عمرانی، هدایت، الکتریکی و مهندسی مکانیک) و درون هر یک از بخش‌ها، رؤسا و زیردستانی حضور داشتند که حسدورزانه از قدرت و اختیارات خود محافظت می‌کردند. قطارها سر وقت حرکت می‌کردند چون هر نوزده‌هزار کارمند مترو در یک سیستم حساس که قطارها و مسافران را در طول روز از میان یک دو جین (و شاید صدها) دست عبور می‌داد، با هم همکاری می‌کردند. اما این همکاری به تعادل قدرت بین هر یک از این چهار بخش و نایبان آن‌ها بستگی داشت، که آن هم بر هزاران عادتی که کارمندان بد آن‌ها به آن وفادار بودند، تکیه‌داشت. این عادت‌ها، آتش‌بسی میان چهار بخش و نایبان آن‌ها ایجاد می‌کردند و از این آتش‌بس، سیاست‌هایی به‌وجود آمدند که به بریکل می‌گفتند: گشتن به دنبال آتش

کار تو نیست. پایت را از گلیمت فراتر نگذار.

یک بازرس بعدها ذکر کرد که حتی در بالاترین سطوح هم، یک مدیر به خود اجازه نمی‌داد که به قلمرو دیگری تجاوز کند. بنابراین مدیر بخش مهندسی خود را درگیر این که کارکنان عملیاتی در مورد ایمنی آتش و فرآیندهای تخلیه به خوبی آموزش‌دیده باشند، نمی‌کرد، چون می‌پنداشت که این مسائل در حیطه‌ی وظائف مدیریت عملیاتی است.

بنابراین، بریکل درباره‌ی ماده‌ی سوزان هیچ چیز نگفت. در شرایط دیگر، شاید این موضوع جزئی و بی‌اهمیت تلقی می‌شد، ولی در این مورد، آن ماده‌ی مشتعل یک هشدار سرگردان بود. تکه‌ی کوچکی از سوخت که از یک آتش بزرگتر پنهان گریخته بود. این موضوع نشان می‌دهد که حتی آتش‌بس‌های کاملاً متوازن، اگر به خوبی طراحی‌نشده باشند، تا چه حد ممکن است خطرناک باشند.

پانزده دقیقه پس از این که بریکل به اتاقک خود بازگشت، مسافر دیگری هنگام بالارفتن از پله برقی پیکادیلی، حلقه ای از دود دید و آن را به یک کارمند مترو اطلاع داد. در نهایت، «کریستوفر هایس» ، بازرس ایمنی ایستگاه کینگزکراس، از جای خود برخاست تا موضوع را بررسی کند. در این بین، مسافر سومی با مشاهده‌ی دود و شعله از زیر پله‌های پله‌برقی، دکمه‌ی توقف اضطراری را فشارداد و فریادزنان از مسافران خواست که از پله‌برقی خارج شوند. یک مامور پلیس مه دود اندکی را در تونل طولانی پله‌برقی دید و در نیمه راه تونل به سمت پایین، شعله‌ها شروع به زبانه‌کشیدن به بالای پله‌ها کردند. با این حال، هایس، بازرس ایمنی، آتش‌نشانی لندن را خبر نکرد. او به چشم خودش هیچ دودی ندیده‌بود و یکی دیگر از قوانین نانوشته‌ی مترو این بود که هرگز نباید با آتش‌نشانی تماس‌گرفته شود، مگر در مواقع کاملاً ضروری. با این حال، مامور پلیسی که مه را دیده بود، فهمید که باید با مرکز فرماندهی تماس بگیرد. بیسیم او در زیرزمین کار نمی‌کرد، بنابراین او به‌ناچار از یک پلکان طولانی بالا رفت تا بیرون رفته و با مافوقش تماس بگیرد، که او هم در نهایت موضوع را به آتش‌نشانی منتقل‌کرد.

در ساعت هفت و سی و شش دقیقه، بیست و دو دقیقه پس از آنکه بریکل آن هشدار را درباره‌ی ماده‌ی مشتعل دریافت‌کرد، آتش‌نشانی پیامی با این مضمون دریافت‌کرد: آتش‌سوزی کوچک در کینگزکراس. مسافران، مامور پلیسی را که بیرون ایستاده بود و با بیسیمش صحبت می‌کرد، هل می‌دادند و با عجله

به سوی ایستگاه رفته و از تونل‌ها پایین می‌رفتند، در حالی که تماماً به رسیدن به خانه و صرف شام تمرکز کرده بودند.
ظرف چند دقیقه‌ی آینده، بسیاری از این مردم از بین می‌رفتند.

***

در ساعت هفت و سی و شش دقیقه، یک کارگر مترو، ورودی پله‌برقی پیکادیلی را با طناب مسدود کرد و دیگری شروع به هدایت مردم بسوی پلکانی متفاوت کرد. قطارهای جدید هر چند دقیقه ازراه می‌رسیدند. سکوهایی که مردم در آن از قطار پیاده می‌شدند، شلوغ شده و در انتهای یک پلکان باز، تنگنایی در حال شکل‌گیری بود.
هایس، بازرس ایمنی، از گذرگاهی که به اتاق ماشین پله‌برقی پیکادیلی منتهی می‌شد، عبورکرد. در تاریکی، مجموعه‌ای از کلیدهای کنترل برای ماشین آب‌پاشی که اختصاصاً برای مقابله با آتش‌سوزی در پله‌برقی طراحی‌شده‌بود، وجود داشت. این دستگاه سال‌ها پیش از آن وقتی که یک آتش‌سوزی در ایستگاهی دیگر، منجر به چاپ یک سری گزارش هولناک درباره‌ی خطرات آتش‌سوزی ناگهانی شده بود، نصب شده بود. در آن زمان بیش از یک دو جین بررسی و توبیخ، نشان داده بود که مترو برای آتش‌سوزی آمادگی ندارد و نیاز است که کارکنان برای یادگیری نحوه‌ی کار با آب‌پاش‌ها و آتش‌خاموش‌کن‌ها که در هر سکو قرارداده شده بود، آموزش ببینند. دو سال پیش از آن، معاون رئیس آتش‌نشانی لندن، نامه‌ای به مدیریت عملیاتی راه‌آهن نوشته و درباره‌ی عادت‌های ایمنی کارگران مترو شکایت‌کرده بود.
در این نامه آمده بود: من به‌شدت نگرانم. نمی‌توانم بیش از این اصرارکنم که دستورالعمل واضحی ارائه گردد. دستورالعملی که در صورت وجود هرگونه ظن آتش‌سوزی، بدون تاخیر با آتش‌نشانی تماس‌گرفته شود. این کار ممکن است زندگی مردم را نجات دهد.
با این حال، هایس بازرس ایمنی، هرگز آن نامه را ندید. چرا که نامه به بخشی جدا از قسمتی که او در آن کار می‌کرد، فرستاده شده بود و سیاست‌های مترو هرگز برای بازتاب دادن یک هشدار، از نو نوشته نمی‌شدند. هیچ‌کس درون ایستگاه کینگزکراس یاد نگرفت که چگونه از سیستم آب‌پاش پله‌برقی

استفاده کند یا هیچ‌کس اختیار استفاده از آتش‌خاموش‌کن‌ها را نداشت چون بخش دیگری آن‌ها را کنترل می‌کرد. هایس به‌کلی فراموش‌کرده‌بود که سیستم آب‌پاش وجود دارد. آتش‌بسی که بر مترو حکومت می‌کرد، اطمینان ایجاد می‌کرد که هر کس جایگاه خود را بداند، اما جایی برای یادگرفتن هیچ چیز خارج از آنچه که دانستنش وظیفه‌ی شما بود، باقی نمی‌گذاشت. هایس بی آن‌که کوچک‌ترین چیزی بداند، پشت کنترل‌های آب‌پاش رفت. هنگامی که به اتاق ماشین رسید، تقریباً از شدت گرما از پای‌درآمده بود. آتش، بزرگ‌تر از آن بود که بتوان با آن مقابله‌کرد. او به‌سرعت به سالن اصلی بازگشت. در آنجا صفی از مردم پشت دستگاه‌های فروش بلیت جمع‌شده بودند. صدها نفر در فضا در حال جنب‌وجوش بودند، به سوی سکوها می‌رفتند یا ایستگاه را ترک می‌کردند. هایس یک مامور پلیس پیداکرد.

به او گفت: باید قطارها را متوقف‌کرده و همه را از اینجا خارج کنیم. آتش از کنترل خارج‌شده. دارد به همه جا سرایت می‌کند.

در ساعت هفت و چهل و دو دقیقه (تقریباً نیم ساعت پس از دیده شدن ماده‌ی مشتعل) ، اولین آتش‌نشان به ایستگاه کینگزکراس رسید. هنگامی که او به سالن فروش بلیت وارد شد، دود غلیظ سیاه‌رنگی را دید که شروع به خزیدن در امتداد سقف کرده بود. دستگیره‌های لاستیکی پله‌برقی شروع به سوختن کرده بودند. هنگامی که بوی زننده‌ی لاستیک سوخته پخش شد، مسافران حاضر در سالن فروش بلیت، متوجه شدند که اشکالی وجود دارد. آن‌ها به سوی خروجی‌ها حرکت‌کردند در حالی که آتش‌نشان در جهت مخالف جمعیت راهش را به سختی به سوی جلو باز می‌کرد.

در زیر، آتش در حال گسترش بود. حالا دیگر کل پله‌برقی مشتعل شده بود. گاز فوق‌گرم حاصل از آن، به سمت بالای چاهی که پله‌برقی را درمیان‌گرفته بود، بالارفته و در آنجا مقابل سقف تونل که با نزدیک بیست لایه رنگ کهنه پوشانده شده بود، به دام می‌افتاد. مدیریت عملیاتی مترو چند سال پیش از آن، عنوان‌کرده بود که این همه رنگ ممکن است خطر آتش‌سوزی ایجاد کند. او گفت: شاید لازم باشد پیش از زدن رنگ جدید، لایه‌های رنگ قدیمی برداشته شوند!

با این حال، پروتکل‌های نقاشی در قلمرو اجرایی او قرار نداشت. مسئولیت رنگ‌آمیزی با بخش

حفاظت و نگه‌داری بود که رئیس آن، مودبانه از همکار خود بابت پیشنهادش تشکر کرده و سپس گوشزد نمود که اگر او بخواهد در کار بخش‌های دیگر دخالت کند، این لطف او به‌سرعت تلافی خواهد شد.

مدیر عملیاتی پیشنهاد خود را پس گرفت.

هنگامی که گازهای فوق گرم در امتداد سقف چاه پله‌برقی جمع می‌شدند، تمام آن لایه‌های رنگ قدیمی شروع به جذب گرما می‌کردند. با رسیدن هر قطار جدید، تندبادی از اکسیژن تازه روانه‌ی ایستگاه می‌شد که آتش را درست مانند عمل دم در تنفس، تغذیه می‌کرد.

در ساعت هفت و چهل و سه دقیقه، یک قطار از راه رسید و فروشنده‌ای به نام «مارک سیلور» از آن خارج شد. او بلافاصله متوجه شد که اشکالی وجود دارد. هوا مه‌آلود و سکوی ایستگاه مملو از جمعیت بود. در اطراف جایی که او ایستاده بود، دود روی هوا شناور بود و دور قطارهایی که بر ریل‌ها می‌ایستادند، حلقه می‌زد. او برگشت که دوباره وارد قطار شود اما درها بسته شده بود. او با دست به پنجره‌ها کوبید، اما در مترو، سیاستی غیررسمی برای جلوگیری از تاخیر وجود داشت: درها پس از بسته‌شدن، دوباره گشوده نمی‌شدند. در بالا و پایین سکو، سیلور و دیگر مسافران فریادزنان از راننده خواستند که درها را باز کند. چراغ راهنما سبز شد و قطار به‌راه افتاد. یک زن روی ریل‌ها پرید و به دنبال قطار که وارد تونل می‌شد، شروع به دویدن کرد و جیغ زنان گفت: منو سوار کنید!

سیلور از سکو پایین رفته و به سوی جایی رفت که یک مامور پلیس، مردم را از پله‌برقی پیکادیلی به سمت پلکان دیگری هدایت می‌کرد. در آنجا انبوه مردم وحشت زده، منتظر بالارفتن از پله‌ها بودند. همگی بوی دود را حس‌کرده و خود را جمع کرده بودند. هوا بسیار گرم بود، سیلور مطمئن نبود که این گرما ناشی از هرم آتش است یا فشار جمعیت. او سرانجام به انتهای پله‌برقی که خاموش شده بود رسید. هنگامی که به سوی سالن فروش بلیت از پله‌ها بالا می‌رفت، حس می‌کرد که پاهایش ازگرما می‌سوزد. گرمایی که از دیوار پنجاه فوتی که او را از چاه پله‌برقی پیکادیلی جدا می‌کرد، می‌آمد. او بعدها گفت: من به بالا نگاه کردم و دیوارها و سقف را دیدم که سوزان و ملتهب بودند.

در ساعت هفت‌وچهل‌وپنج دقیقه‌ی بعد از ظهر، قطاری که از راه رسید، تندباد بزرگی از هوا را به درون

ایستگاه فرستاد. هنگامی که اکسیژن آتش را تغذیه کرد، شعله‌ی آتش پله‌برقی پیکادیلی، به غرش درآمد. گازهای فوق گرم در طول سقف چاه، با آتش زیرین و رنگ ملتهب بالا تحریک شده و به دمای احتراق که به نام «نقطه‌ی صاعقه» شناخته می‌شود، رسیدند. در آن لحظه، همه چیز درون چاه، رنگ، پله‌های چوبی و دیگر مواد سوختنی موجود، در انفجاری آتشین، شعله‌ور شدند. نیروی حاصل از این احتراق ناگهانی، مانند انفجار باروت در انباری پر از بشکه‌ی مهمات عمل‌کرد. این نیرو، آتش را از میان چاه بلند، به بالا فرستاد. آتش هم‌زمان با گسترش خود، گرما و شتاب بیشتری می‌گرفت تا سرانجام به شکل دیواری از شعله‌ها، به خارج از تونل و درون سالن فروش بلیت شلیک شد و هرچه آنجا بود، از فلز و کاشی تا گوشت انسان‌های حاضر در سالن را طعمه‌ی آتش ساخت. دمای داخل سالن در کسری از ثانیه ۱۵۰ درجه افزایش یافت. مامور پلیسی که از یکی از پله‌برقی‌ها بالا می‌آمد، بعداً گفت که او حتی شعله‌هایی را دیده که بالا می‌آمده و به شکلی توپ مانند دور هم جمع‌شدند. در آن زمان نزدیک پنجاه نفر درون سالن بودند.

بالای زمین و در خیابان، یکی از رهگذران، انفجار گرما را از یکی از خروجی‌های مترو حس کرد و مسافری را دید که تلوتلو خوران از آن بیرون آمد و به دنبال کمک دوید. امدادگر گفت: من دست راست او را گرفتم اما هنگامی که دست‌هایمان با هم تماس پیدا کرد، من دیدم که دست او قرمز و داغ است و قسمتی از پوستش کنده شد و در دستم باقی ماند. یک مامور پلیس که هنگام وقوع انفجار در حال ورود به سالن بلیت‌فروشی بود، بعداً از روی تخت بیمارستان به گزارشگران گفت: یک گلوله‌ی آتش به صورت من برخورد کرد و مرا به زمین انداخت. دست‌هایم آتش گرفتند و داشتند ذوب می‌شدند.

او یکی از آخرین نفراتی بود که زنده از سالن خارج شد.

زمان کوتاهی بعد از انفجار، تعداد زیادی ماشین آتش‌نشانی از راه رسید. اما چون قوانین سازمان آتش‌نشانی به آن‌ها دستور می‌داد که شلنگ‌های خود را به جای شیرهایی که مترو درون ایستگاه نصب‌کرده بود، به شیرهای سطح خیابان متصل کنند و چون هیچ یک از کارمندان ایستگاه، نقشه‌ای که چیدمان مترو را نشان بدهد، در اختیار نداشت، (تمام نقشه‌ها در اتاق کاری بود که درش قفل بود و هیچ یک از ماموران فروش بلیت یا حتی خود مدیر، کلید آن را نداشتند.) فرونشاندن آتش ساعت‌ها به

طول انجامید.

هنگامی که سرانجام در ساعت یک و سی و شش دقیقه‌ی بامداد، آتش خاموش شد (شش ساعت پس از دیده شدن ماده‌ی مشتعل) ، آمار تلفات از این قرار بود: سی‌و‌یک کشته و تعداد زیادی مجروح.

یک معلم موسیقی بیست‌ساله، روز بعد از روی تخت بیمارستان پرسید: «چرا آن‌ها ما را مستقیم به سوی آتش فرستادند؟ من آن‌ها را دیدم که می‌سوختند. دیدم که جیغ می‌کشیدند. چرا هیچ کس مسئولیت قبول نمی‌کند؟»

***

برای پاسخ به این سوالات، باید تعدادی از آتش‌بس‌هایی را که متروی لندن برای عملکرد خود به آن‌ها متکی بود، در نظر بگیریم.

به کارمندان بلیت‌فروشی هشدار داده شده بود که صلاحیت کاری آن‌ها شدیداً محدود به فروش بلیت است. بنابراین اگر آن‌ها ماده‌ی مشتعلی می‌دیدند، از ترس این که مبادا پا را از مرزهای خود فراتر گذاشته‌باشند، به کسی هشدار نمی‌دادند.

کارمندان ایستگاه برای کار با آب‌پاش یا آتش‌خاموش‌کن آموزش ندیده بودند چون این ابزارها تحت نظارت بخش دیگری بودند.

بازرس ایمنی ایستگاه هرگز نامه‌ی آتش‌نشانی لندن را که درباره‌ی خطرات آتش‌سوزی هشدار می‌داد، ندیده بود چون نامه به بخش مدیریت عملیاتی فرستاده شده بود و اطلاعاتی از این دست، در سراسر ایستگاه به اشتراک گذاشته نمی‌شد.

به کارمندان ایستگاه دستور داده شده بود که همیشه به عنوان آخرین راه حل با آتش‌نشانی تماس بگیرند تا موجب وحشت بیهوده‌ی مسافران نشوند.

آتش‌نشانی بر استفاده از شیرهای آب سطح خیابان اصرار داشت و لوله‌های موجود در سالن بلیت‌فروشی را که می‌توانست آب مورد نیاز را فراهم کند، نادیده گرفت، چرا که به آن‌ها دستور داده شده بود از ابزارهایی که توسط سازمان‌های دیگر نصب شده است، استفاده نکنند.

هر یک از این قوانین غیررسمی از برخی جهات، به خودی خود، تا حدی منطقی است. برای مثال

عادت‌هایی که کارمندان فروش بلیت را به جای پرداختن به امور دیگر (از جمله گشتن به دنبال نشانه‌های خطر آتش‌سوزی) ، تنها بر فروش بلیت متمرکز می‌کرد، به این دلیل به وجود آمده بود که مترو در سال‌های قبل، مشکلی به عنوان کیوسک‌های بدون کارمند داشت. کارمندان مرتباً پست خود را برای برداشتن زباله یا راهنمایی توریست‌ها ترک می‌کردند و در نتیجه، صف‌های طولانی جلوی باجه‌های بلیت‌فروشی شکل می‌گرفت. بنابراین به کارمندان دستور داده شد که در باجه‌های خود باقی بمانند، بلیت بفروشند و نگران چیز دیگری نباشند. این روش موثر بود. صف‌های طولانی ناپدید شدند. اگر کارمندان مورد مشکوکی در بیرون از کیوسک خود مشاهده می‌کردند (خارج از حوزه‌ی مسئولیت‌شان) ، به آن توجه نمی‌کردند و به کار خود می‌پرداختند.

و عادت سازمان آتش‌نشانی در اصرار به استفاده از ابزارهای خود سازمان از کجا آمده بود؟ این عادت نتیجه‌ی حادثه‌ای بود که یک دهه پیش رخ داده بود. هنگام وقوع یک آتش‌سوزی شدید در ایستگاهی دیگر، آتش‌نشانان چندین دقیقه‌ی ارزشمند را برای اتصال شلنگ‌هایشان به لوله‌های ناآشنا هدر دادند. پس از آن، همگی تصمیم گرفتند به وسایل خود که به آن آشنایی کامل دارند، متکی باشند.

به عبارت دیگر، هیچ یک از این رویه‌ها به دلخواه نبودند. هر یک از آن‌ها بنا به دلیلی طرح شده بودند. مترو به قدری گسترده و پیچیده بود که تنها زمانی می‌توانست بدون اشکال عمل کند که آتش‌بس‌ها موانع احتمالی را هموار کنند. بر خلاف بیمارستان رودآیلند، هر آتش‌بس یک تعادل قدرت واقعی پدید می‌آورد. هیچ بخشی دست بالا را نداشت.

با این حال، سی و یک نفر کشته شدند.

در متروی لندن، رویه‌ها و آتش‌بس‌ها همه منطقی به نظر می‌رسیدند و آن هنگام که یک آتش‌سوزی پدید آمد. در این نقطه، واقعیت مهیبی ظاهر شد: هیچ شخص، بخش یا هیئتی مسئولیت نهایی امنیت مسافران را بر عهده نداشت.

گاهی اوقات لازم است که یک اولویت، یک بخش یا یک نفر (یا یک هدف) هر چیز دیگری را تحت‌الشعاع قرار دهد. هرچند نامحبوب باشد یا تعادل قدرتی را که حرکت قطارها را سروقت نگه می‌دارد، تهدید کند. گاهی اوقات یک آتش‌بس ممکن است خطراتی ایجاد کند که از هر صلحی سنگین‌تر باشد.

البته در این مشاهده پارادوکسی وجود دارد. چگونه ممکن است یک سازمان عادت‌هایی ایجاد کند که قدرت را متعادل کرده و هم‌زمان فرد یا هدفی را انتخاب کند که بالاتر از هر چیز دیگری قرار می‌گیرد؟ چگونه دکترها و پرستاران در قدرت شریک شوند در عین حال که روشن باشد چه کسی مسئول است؟ چگونه سیستم مترو از فرورفتن در باتلاق منازعات اجتناب کند در عین حال که اطمینان حاصل کند ایمنی هنوز یک اولویت است، حتی اگر این به این معنا باشد که خطوط اختیارات باید دوباره ترسیم شوند؟

پاسخ در تصرف همان مزیتی است که «تونی دانگی» هنگامی که «بوکانیورز» محنت زده را در اختیار گرفت، با آن مواجه شد یا زمانی که اونیل مدیر اجرایی «آلکوآ» ی بحران‌زده شد، آن را کشف کرد. این همان فرصتی است که در سال ۲۰۰۷، «هاوارد شولتز» در بازگشت به استارباکس سقوط کرده، از آن بهره برد. تمامی این رهبران فرصت‌هایی را که به وسیله‌ی یک بحران ایجاد شده بود، تصرف کردند.

در هنگام پریشانی، عادت‌های سازمانی به اندازه‌ی کافی انعطاف‌پذیر می‌شوند که بتوان هم مسئولیت‌ها را اختصاص داد و هم تعادل قدرت منصفانه‌تری پدید آورد. در حقیقت بحران‌ها به قدری ارزشمند هستند که گاهی اوقات می‌ارزد به جای آنکه بگذارید حس بزرگی فاجعه فروکش کند، به آن دامن بزنید.

۴

چهار ماه پس از آن که آن پیرمرد در بیمارستان رودآیلند، پس از جراحی جمجمه‌ی آسیب دیده‌اش درگذشت، یک جراح دیگر در این بیمارستان، خطای دیگری مرتکب شد و قسمت اشتباه سر یک بیمار دیگر را جراحی کرد. اداره‌ی بهداشت ایالت، بیمارستان را توبیخ و پنجاه هزار دلار جریمه کرد. هجده ماه بعد، یک جراح طی یک عمل جراحی دیگر، قسمت اشتباه دهان کودکی را جراحی کرد. پنج ماه پس از آن، یک جراح روی انگشت اشتباه بیمار جراحی کرد. ده ماه پس از آن هم یک مته‌ی جراحی در سر یک مرد جا ماند. به خاطر این خطاها، بیمارستان چهارصد و پنجاه هزار دلار دیگر هم جریمه شد.
البته بیمارستان رودآیلند تنها مرکز پزشکی نیست که این خطاها در آن رخ می‌دهد. اما آن‌ها آن قدر بدشانس بودند که به نماد این گونه اشتباهات تبدیل شوند. روزنامه‌های محلی داستان مشروحی از هر یک از اشتباهات به چاپ رساندند. ایستگاه‌های تلویزیونی بیرون بیمارستان چادر زدند. تلویزیون ملی نیز به آن‌ها پیوست. معاون سازمان ملی اعتباربخشی بیمارستان‌ها، به گزارشگر آسوشییتد پرس گفت: «این مشکل قصد حل شدن ندارد.» مقامات بهداشت کشور، به گزارشگران اظهار داشتند که بیمارستان رودآیلند موسسه‌ای گرفتار در هرج و مرج است.
یک پرستار به من گفت: «به نظر می‌رسید که در حال کار در یک منطقه‌ی جنگی هستیم. گزارشگران تلویزیون، دکترها را هنگام سوار شدن به ماشینشان غافلگیر می‌کردند. یک پسر کوچک از من خواست مطمئن شوم که دکتر هنگام جراحی، به اشتباه دست او را قطع نکند. به نظر می‌رسید که همه چیز از کنترل خارج شده است.»
هنگامی که انتقادات و گزارش‌های رسانه‌ها روی هم انباشته شد، یک احساس بحران درون بیمارستان به وجود آمد. برخی مدیران نگران شدند که بیمارستان اعتبار خود را از دست بدهد. بقیه حالت تدافعی گرفتند و به رسانه‌ها به دلیل آن‌که آن‌ها را پیراهن عثمان کرده بودند، حمله کردند. یکی از دکترها گفت: «من دکمه‌ای پیدا کردم که روی آن نوشته شده بود: سپر بلای دیگران و قصد داشتم آن را به لباس کارم وصل کنم، ولی همسرم گفت که ایده‌ی خوبی نیست.»
سپس یک مدیر، دکتر «مری رایش کوپر» که چند هفته پیش از مرگ مرد هشتاد و شش ساله، مسئول

کیفی بیمارستان شده بود، به سخن درآمد. کوپر در جلساتی با مدیران بیمارستان و کارکنان گفت که آن‌ها با دید اشتباهی به این شرایط می‌نگرند.

او گفت که این انتقادات به هیچ وجه بد نیستند. در حقیقت، به بیمارستان فرصتی داده شده است که نصیب کمتر سازمانی می‌شود.

دکتر کوپر به من گفت: «من این مشکل را به شکل یک فرصت می‌نگرم. بیمارستان‌های بسیاری بوده‌اند که سعی کردند با این قبیل مشکلات بجنگند و شکست خوردند. گاهی اوقات، مردم به یک تکان احتیاج دارند و تمام آن تبلیغات منفی یک هول و تکان درست وحسابی بود. این شرایط فرصتی به ما داد تا همه چیز را از نو امتحان کنیم.»

بیماستان رودآیلند تمام جراحی‌های گزینشی را برای یک روز تعطیل کرد (که هزینه‌ی زیادی هم در بر داشت) و کلیه‌ی کارکنان را به یک برنامه‌ی آموزشی ویژه فرستاد. برنامه‌ای که بر کار گروهی تاکید داشت و به توانمندسازی پرستاران و کارکنان‌پزشکی اهمیت می‌داد. سرپرست جراحی مغز و اعصاب استعفا داد و رهبر جدیدی انتخاب شد. بیمارستان از «مرکز دگرگونی بهداشت و درمان» (ائتلافی از مراکز پزشکی ممتاز) دعوت به عمل آورد تا به طراحی دوباره‌ی اقدامات ایمنی جراحی بیمارستان کمک کنند. مدیران در اتاق‌های عمل دوربین نصب کردند تا اطمینان حاصل شود که تایم اوت‌ها صورت می‌پذیرد. انجام چک‌لیست‌ها نیز برای تمامی جراحی‌ها اجباری شد. همچنین یک سیستم کامپیوتری تهیه شد که به کلیه‌ی کارکنان بیمارستان امکان می‌داد که به صورت ناشناس، هر مشکلی را که سلامت بیماران را به خطر می‌اندازد، گزارش کنند.

بعضی از این ابتکارات در سال‌های قبل هم در بیمارستان رودآیلند پیشنهاد شده بود، ولی همواره مورد مخالفت قرار گرفته بود. دکترها و پرستاران نمی‌خواستند جراحی‌هایی که انجام می‌دهند ضبط شود یا بیمارستان‌های دیگر به آن‌ها بگویند که کارشان را چطور انجام دهند.

اما هنگامی که احساس بحران گریبان بیمارستان رودآیلند را گرفت، همه بیش از پیش پذیرای تغییرات شدند.

سایر بیمارستان‌ها نیز چنین تغییراتی را به دنبال وقوع اشتباهات، انجام داده و نرخ خطاهایی که در

سال‌های قبل در برابر بهبود، مصون به نظر می‌رسیدند کاهش داده بودند. این موسسات نیز مانند بیمارستان رودآیلند، دریافته بودند که اصلاحات تنها زمانی ممکن است که یک احساس بحران پدید آید. برای مثال، مرکز پزشکی بث دیکونس، یکی از بیمارستان‌های آموزشی دانشگاه هاروارد، در اواخر دهه‌ی نود دچار موجی از خطاهای پزشکی و درگیری‌های داخلی گردید. درگیری‌ها به مقالات روزنامه‌ها و داد و فریادهای زشت میان پرستاران و مدیران در جلسات عمومی کشیده شد. مقامات ایالت قصد داشتند بیمارستان را وادار کنند بخش‌های خود را تا زمانی که ثابت کند خطاها متوقف خواهند شد، تعطیل کند. سپس بیمارستان که زیر حمله قرار داشت، راه‌حل‌ها را در هم آمیخت تا فرهنگ خود را تغییر دهد. بخشی از پاسخ، دوره‌های ایمنی بود که در آن، پزشکی ارشد هر سه ماه یک بار درباره‌ی یک جراحی خاص یا یک تشخیص، بحث می‌کرد و یک خطا یا احتمال خطا را با جزییات کامل برای صدها نفر از همکاران خود توضیح می‌داد.

دکتر دونالد مومن دستیار جراح ارشد بیمارستان بث دیکونس می‌گوید: «پذیرفتن اشتباه در برابر عموم خیلی آزاردهنده است. بیست سال پیش پزشکان چنین کاری را انجام نمی‌دادند. ولی اکنون یک احساس وحشت واقعی در میان بیمارستان‌ها پخش شده است و حتی بهترین جراح‌ها هم مشتاقند درباره‌ی اینکه چقدر به اشتباهات بزرگ نزدیک شدند، صحبت کنند. فرهنگ پزشکی در حال تغییر است.»

***

رهبران خوب از بحران‌ها برای بازسازی عادت‌ها بهره‌گیری می‌کنند. برای مثال، مدیران ناسا سال‌ها تلاش کردند عادت‌های ایمنی سازمان را ارتقا دهند، اما این تلاش‌ها تا سال ۱۹۸۶ که شاتل فضایی چلنجر منفجر شد، ناموفق بود. به دنبال این تراژدی، سازمان توانست تغییرات موردنظر خود را در استانداردهای کیفی پیاده‌سازی کند. خلبانان خطوط هوایی نیز سال‌ها تلاش کردند تولیدکنندگان هواپیما و مسئولان کنترل ترافیک هوایی را متقاعد کنند که جای‌گذاری کابین خلبان و نحوه‌ی ارتباط ماموران کنترل ترافیک هوایی را از نو طراحی کنند. سپس خطایی در باند پرواز جزیره‌ی اسپانیایی تنریف در سال ۱۹۷۷، به مرگ ۵۸۳ نفر منجر شد و در عرض پنج سال، طراحی کابین خلبان، مراحل

باند پرواز و رویه‌های ارتباطات کنترل ترافیک هوایی، مورد تجدیدنظر قرار گرفتند.

در حقیقت، بحران‌ها به قدری فرصت‌های ارزشمندی هستند که رهبران خردمند معمولاً عامدانه احساس شرایط اضطراری را طولانی می‌کنند. این دقیقاً چیزی است که در جریان آتش‌سوزی ایستگاه کینگزکراس رخ داد. پنج روز پس از آتش‌سوزی، وزارت خارجه‌ی بریتانیا، بازپرس ویژه‌ای به نام «دزموند فینل» منصوب کرد تا درباره‌ی حادثه تحقیق کند. فینل کار را با مصاحبه با متصدیان مترو شروع کرد و دریافت که سال‌هاست که همه می‌دانند ایمنی آتش‌سوزی یک مشکل جدی است، با این حال، هیچ تغییری صورت نگرفته بود. برخی مدیران، سلسله مراتب‌هایی را پیشنهاد کرده بودند که مسئولیت پیش‌گیری از آتش‌سوزی را روشن می‌کرد. برخی پیشنهاد داده بودند که به مدیران ایستگاه، قدرت بیشتری داده شود تا بتوانند بین تقسیم بندی‌های بخش‌های مختلف، پل بزنند. هیچ یک از آن اصلاحات به انجام نرسیده بود.

هنگامی که فینل پیشنهادات خود را ارائه کرد، باز همان نوع موانع پدید آمد: (روسای بخش مسئولیت نمی‌پذیرفتند یا با زمزمه‌های تهدید آمیز به زیردستان خود، او را تضعیف می‌کردند.)

بنابراین او تصمیم گرفت که تحقیقات خود را به یک سیرک رسانه‌ای تبدیل کند.

او جلسات عمومی ترتیب داد که نود و یک روز طول کشید و سازمانی را که چندین و چند هشدار خطر را نادیده گرفته بود، رسوا کرد. او به گزارشگران روزنامه‌ها اشاره کرد که مسافران در هر بار سوار شدن به مترو، در معرض خطر جدی قرار داشتند. او چندین شاهد را مورد استنطاق قرار داد و آن‌ها سازمانی را توصیف کردند که در آن منازعات داخلی از ایمنی مسافران اهمیت بیشتری داشت. گزارش نهایی او که حدوداً یک سال بعد از آتش‌سوزی منتشر شد، یک کیفرخواست ۲۵۰ صفحه‌ای کوبنده علیه مترو بود. این گزارش سازمانی را به تصویر می‌کشید که از بی‌لیاقتی‌های اداری فلج شده بود. فنل نوشت: «کار خود را به عنوان بررسی وقایع یک شب شروع کردم، اما برحسب ضرورت، حوزه‌ی گزارش به بازرسی از کل یک سیستم، گسترش پیدا کرد.» او نوشته‌ی خود را با چندین صفحه انتقاد گزنده و توصیه، به پایان برد که در اصل، اظهار می‌داشت بخش اعظمی از سازمان، یا بی‌کفایت است یا فاسد. پاسخ، فوری و نادر بود. دفاتر کار مترو بسته و متصدی سازمان از کار برکنار شد. قوانین جدیدی تصویب

گردید و فرهنگ مترو مورد بازبینی قرار گرفت. امروز، هر ایستگاهی یک مدیر دارد که مسئولیت اصلی او ایمنی مسافر است و همه‌ی کارمندان وظیفه دارند در صورت وجود کوچکترین نشانه‌هایی از خطر، با او تماس بگیرند. هنوز هم همه‌ی قطارها سر وقت حرکت می‌کنند، اما عادت‌ها و آتش‌بس‌های مترو به اندازه‌ی کافی تعدیل شده‌اند که مشخص باشد مسئولیت نهایی پیش‌گیری از آتش به عهده‌ی چه کسی است و به همه قدرت ابتکارعمل داده شده است، بدون در نظر گرفتن این که پا در کفش چه کسی می‌گذارند.

تغییراتی از این دست در هر شرکتی که عادت‌های سازمانی (از روی بی‌فکری یا غفلت) آتش‌بس‌های سمی ایجاد کرده‌اند، امکان‌پذیر است. یک کمپانی با عادات ناکارآمد نمی‌تواند خود را صرفاً با دستور یک رهبر تغییر دهد. به جای آن، مدیران خردمند لحظات بحران را جستجو می‌کنند (یا احساس بحران را به وجود می‌آورند) و این احساس را پرورش می‌دهند که چیزی باید تغییر کند، تا سرانجام همه آماده شوند که الگوهایی که هر روز با آن‌ها زندگی می‌کنند را مورد تجدیدنظر قرار دهند.

رام امانوئل در پی بحران جهانی اقتصاد در یک کنفرانس مدیران ارشد در سال ۲۰۰۸ گفت: «هرگز نباید اجازه دهیم یک بحران جدی به هدر برود.» اندکی پس از آن، او به عنوان رئیس ستاد رییس‌جمهور اوباما منصوب شد. «این بحران فرصتی به ما می‌دهد تا کارهایی انجام دهیم که قبلاً نمی‌توانستیم.» چندی پس از آن، دولت اوباما کنگره را قانع کرد که طرح بسته‌ی محرک اقتصادی ۷۸۷ میلیون دلاری رئیس جمهور را که قبلاً با آن مخالف بود، تصویب کند. کنگره همچنین طرح اصلاح مراقبت‌های بهداشتی اوباما را تصویب کرد، قوانین حمایت از مصرف‌کننده را بازسازی کرد و با چندین قانون دیگر، از گسترش بیمه‌ی سلامت کودکان تا دادن فرصت‌های جدید به زنان برای شکایت علیه تبعیض در دستمزد، موافقت کرد. این یکی از بزرگترین تغییرات سیاسی پس از «جامعه‌ی بزرگ و ساز وکار جدید» بود و به این دلیل رخ داد که قانون گذاران در عواقب بعدی یک فاجعه‌ی اقتصادی، فرصت‌ها را مشاهده کردند.

در بیمارستان رودآیلند نیز به دنبال مرگ مرد هشتاد و شش ساله و خطاهای جراحی دیگر، اتفاق مشابهی رخ داد. از زمانی که در سال ۲۰۰۹ رویه‌های ایمنی جدید کاملاً به اجرا درآمدند، اشتباهات

فاحش جراحی دیگر رخ نداده‌اند. بیمارستان اخیرا موفق به دریافت جایزه‌ی بیکن، معتبرترین جایزه‌ی مراقبت‌های ویژه گردید و از سوی کالج آمریکایی جراحان به دلیل کیفیت بالای مراقبت سرطان، مورد تقدیر قرار گرفت.

مهم تر از آن، پرستاران و پزشکانی که در آنجا کار می‌کنند، می‌گویند که بیمارستان رودآیلند به مکان کاملاً متفاوتی تبدیل شده‌است.

در سال ۲۰۱۰، پرستار جوانی به نام آلیسون وارد به یک اتاق عمل وارد شد تا در یک جراحی معمولی همکاری کند. او یک سال پیش، کار در اتاق عمل را شروع کرده بود و جوان‌ترین و کم‌تجربه‌ترین فرد حاضر در اتاق بود. پیش از شروع جراحی، همه‌ی تیم برای یک تایم‌اوت دور بیمار بیهوش جمع شدند. جراح از روی یک چک‌لیست شروع به خواندن کرد و مطالبی روی دیوار که تمامی مراحل جراحی با جزئیات بر روی آن ثبت شده بود، نوشت.

جراح پیش از آن که چاقوی جراحی را بردارد، گفت: «بسیار خب، در آخر، پیش از این که شروع کنیم، کسی مطلبی برای گفتن نداره؟»

دکتر صدها جراحی مانند این را به انجام رسانده بود و دفتر کاری پر از مدارج دانشگاهی و جوایز داشت. آلیسون وارد بیست و هفت ساله گفت: «دکتر، می‌خواستم به همه یادآوری کنم که پیش از قسمت اول و دوم جراحی، باید مکث کنیم. شما به این موضوع اشاره نکردید و من می‌خواستم مطمئن شوم که این را به خاطر خواهیم داشت.»

چنین اظهارنظری چند سال پیش از آن ممکن بود برای پرستار جوان نتیجه‌ای جز توبیخ یا از دست دادن شغلش نداشته باشد.

جراح گفت: «متشکرم که این موضوع را اضافه کردید. به خاطر می‌سپارم که دفعه‌ی بعد به آن اشاره کنم. بسیار خب، شروع کنیم.»

آلیسون وارد به من گفت: «می‌دانم که این بیمارستان دوران سختی را پشت سر گذاشته، اما اکنون، حقیقتاً یک محیط تعاونی است. آموزش‌های ما، نقش‌های ما و کل فرهنگ بیمارستان بر کار گروهی تمرکز دارد. احساس می‌کنم که می‌توانم هر چیزی بخواهم بگویم. اینجا جای فوق‌العاده‌ای برای کار

کردن است.»

فصل ۷: چگونه پیش از اینکه کاری کنید، «تارگت» می‌داند چه می‌خواهید
چگونه شرکت‌ها عادت‌ها را پیش‌بینی (و دستکاری) می‌کنند

۱

«اندرو پل» تازه به عنوان کارشناس اطلاعات در «تارگت» مشغول به کار شده بود که یک روز تعدادی از کارمندان بخش بازاریابی کنار میزش ایستادند و سوالی پرسیدند که پل برای پاسخ به آن متولد شده بود.

آیا کامپیوترهای تو می‌توانند بفهمند که کدام یک از مشتریان باردار هستند حتی اگر آن‌ها نخواهند ما بدانیم؟

پل یک آمارگیر بود. تمام زندگی او حول استفاده از آمار و اطلاعات برای درک مردم می‌چرخید. او در شهر کوچکی در داکوتای شمالی بزرگ شده بود و زمانی که دوستانش در سازمان جوانان H-۴ شرکت می‌کردند و موشک مدل می‌ساختند، او با کامپیوتر کار می‌کرد. او بعد از کالج، در رشته‌ی آمار فارغ‌التحصیل شد و بعدها مدرکی در رشته‌ی اقتصاد هم دریافت کرد. در حالی که بیشتر هم‌کلاسی‌هایش در برنامه‌ی اقتصادی دانشگاه میسوری، به سمت شرکت‌های بیمه یا بوروکراسی دولتی رفتند، پل مسیر متفاوتی را برگزید. او شیفته‌ی روش‌هایی شد که در آن، اقتصاددانان از تحلیل الگوها برای توضیح رفتارهای انسانی استفاده می‌کردند. در حقیقت، پل خودش هم تعدادی آزمایش غیررسمی انجام داده بود. یک بار در یک مهمانی او خود را وسط انداخت و از همه درباره‌ی شوخی‌های محبوبشان نظرسنجی کرد، سپس سعی کرد که یک مدل ریاضی برای یک شوخی بی‌عیب و نقص ایجاد کند. او در پی این بود که مقدار دقیق آبجویی که نیاز دارد بنوشد تا برای صحبت با زنان در مهمانی‌ها اعتماد به نفس داشته باشد، ولی آنقدر هم زیاد نباشد که از خود یک احمق بسازد محاسبه کند. (به نظر می‌رسید که این مطالعه‌ی خاص هرگز درست از آب در نمی‌آید.)

ولی این‌ها بازی‌های کودکانه‌ای بیش نبودند. پل می‌دانست که چگونه شرکت‌های بزرگ آمریکا از آمار و اطلاعات برای موشکافی زندگی مردم استفاده می‌کنند. او می‌خواست وارد این کار شود. بنابراین

وقتی فارغ‌التحصیل شد و شنید شرکت تولید کارت تبریک «هالمارت» به دنبال استخدام متخصص آمار در کانزاس سیتی است، بلافاصله برای این شغل درخواست داد و به زودی روزهایش را با سروکله زدن با آمار فروش می‌گذراند تا دریابد روی کارت‌های تولد تصویر پاندا بیشتر فروش می‌کند یا تصویر فیل و یا این که جملات شوخی‌آمیز با جوهر قرمز خنده‌دار ترند یا جوهر آبی. این شغل برای او مثل بهشت بود.

شش سال بعد در سال ۲۰۰۲، وقتی پل فهمید که شرکت «تارگت[۳۳]» به دنبال متخصص آمار می‌گردد، فوراً دست به کار شد. او می‌دانست که وقتی پای جمع‌آوری اطلاعات به میان می‌آید، تارگت عظمت دیگری دارد. همه ساله میلیون‌ها خریدار به ۱,۱۴۷ فروشگاه تارگت وارد می‌شدند و چندین ترابایت اطلاعات درباره‌ی خود را به شرکت تقدیم می‌کردند. بیشتر آن‌ها نمی‌دانستند در حال انجام چنین کاری هستند. آن‌ها از کارت‌های وفاداری مشتری استفاده می‌کردند، کوپن‌هایی که به وسیله‌ی نامه دریافت کرده بودند را بازخرید می‌کردند یا از کارت اعتباری استفاده می‌کردند، بی آنکه آگاه باشند تارگت می‌تواند خریدهای آنان را به یک مشخصات جمعیت‌شناسی فردی ارتباط بدهد.

برای یک متخصص آمار، این اطلاعات یک پنجره‌ی جادویی برای بررسی ترجیحات مشتریان است. تارگت همه‌چیز می‌فروخت، از خوار و بار تا لباس، لوازم برقی تا مبلمان. و تحلیل‌گران کمپانی با پیگیری عادت‌های خرید مردم، می‌توانستند آن چه درون خانه‌هایشان رخ می‌داد را پیش‌بینی کنند. یک نفر دارد حوله‌های جدید، ملحفه، ظروف نقره، ماهیتابه و غذای یخ‌زده می‌خرد؟ احتمالاً به تازگی خانه‌ی جدیدی خریده‌اند یا دارند از هم طلاق می‌گیرند. یک چرخ‌دستی پر از حشره‌کش، لباس زیر بچه، چراغ‌قوه، مقدار زیادی باتری، مجله‌ی راهنمای ریل سیمپل و یک بطری شاردونی؟ اردوی تابستانی در راه و مامان بی‌صبرانه منتظر است.

کار در تارگت به پل این فرصت را داد که پیچیده‌ترین موجودات (خریدار آمریکایی) را در زیستگاه طبیعی خود مطالعه کند. کار او ساخت مدل‌های ریاضی بود که بتواند در میان داده‌ها بخزد و تعیین کند که کدام خانه‌ها بچه دارند و کدام یک مجرد هستند. کدام خریدار هوای آزاد را دوست دارد و کدام یک بیشتر به بستنی و رمان‌های عاشقانه علاقمند است. ماموریت پل این بود که به وسیله‌ی ریاضیات،

ذهن مردم را بخواند و عادت‌های خریداران را رمزگشایی کند تا بشود آن‌ها را متقاعد کرد پول بیشتری خرج کنند.

سپس در یک بعد از ظهر، تعدادی از همکاران پل در قسمت بازاریابی، کنار میز او ایستادند. آن‌ها گفتند که سعی دارند با کمک الگوهای خرید بفهمند کدام یک از مشتریان تارگت باردار هستند. هر چه باشد، مادران باردار و والدین جدید، نورچشمی کسب و کار خرده‌فروشی هستند. هیچ گروهی وجود ندارد که بیش از آنان، سودآور، گرسنه‌ی محصولات و غیرحساس به قیمت باشد. مساله فقط پوشک و دستمال مرطوب نیست. کسانی که بچه دارند، آن قدر خسته هستند که هر چه احتیاج داشته باشند (آب میوه، دستمال توالت، جوراب و مجله) را از همان جایی که بطری و شیرخشک می‌خرند، تهیه می‌کنند. علاوه بر آن، اگر والدین جدید خریدشان را از تارگت آغاز کنند، سال‌ها مشتری تارگت باقی خواهند ماند.

به عبارت دیگر، فهمیدن این که چه کسی باردار است، برای تارگت میلیون‌ها دلار سود به همراه دارد. پل مجذوب این پرسش شده بود. برای یک پیشگوی آمارگیر چه مبارزه‌ای بهتر از این که نه تنها وارد ذهن خریداران، بلکه وارد اتاق‌خواب آن‌ها بشود؟

زمانی که پروژه به انجام رسید، پل درس‌های مهمی درباره‌ی خطرات طعمه قرار دادن محرمانه‌ترین عادت‌های مردم آموخته بود. برای مثال، او آموخت که گاهی پنهان کردن آن چه می‌دانید، درست به اندازه‌ی دانستن آن اهمیت دارد و نیز همه‌ی زنان به یک برنامه‌ی کامپیوتری که برنامه‌های آن‌ها برای بچه‌دار شدن را با دقت بررسی می‌کند، اشتیاق نشان نخواهند داد.

معلوم شد که همه‌ی مردم فکر نمی‌کنند که خواندن ریاضی وار ذهن مردم، چندان جالب باشد.

پل به من گفت: «حدس می‌زنم مردم بیرون می‌گویند که این سیستم اندکی به یک برادر بزرگ شباهت دارد و برخی افراد را معذب می‌کند.»

***

زمانی بود که یک کمپانی مانند تارگت، هرگز آدمی مثل اندرو پل را استخدام نمی‌کرد. بیست سال پیش، خرده‌فروش‌ها این جور تجزیه و تحلیل‌های به شدت داده محور را انجام نمی‌دادند. به جای آن،

تارگت مانند خواربار فروشی‌ها، مراکز خرید، فروشندگان کارت‌تبریک، خرده فروش‌های لباس و دیگر شرکت‌ها، سعی می‌کرد به شیوه‌ی قدیمی، درون سر مشتریان را ببینند: با استخدام روان‌شناسانی که شیوه‌های علمی مبهمی می‌فروختند و مدعی بودند مشتری را به خرج کردن پول بیشتر تشویق می‌کند.

بعضی از این روش‌ها امروز هم به کار می‌روند. اگر وارد یک فروشگاه والمارت، هوم دیپوت یا مرکز خرید محله‌ی خود شوید و به‌دقت به اطراف نگاه کنید، ترفندهای خرده فروشی را مشاهده خواهید کرد که چندین دهه است به کار می‌روند. هر یک از این ترفندها برای بهره‌برداری از بخش ناخودآگاه خریدکردن شما طراحی شده‌اند.

برای مثال، در نظر بگیرید که شما چه‌طور مواد غذایی خریداری می‌کنید.

این احتمال وجود دارد که اولین چیزی که هنگام ورود به خواروبارفروشی می‌بینید، میوه‌ها و سبزیجات باشد که به طور مرتب در دسته‌های فراوان و جذاب چیده شده‌اند. اگر درباره‌ی آن فکر کنید، قراردادن این محصول در جلوی فروشگاه عاقلانه به نظر نمی‌رسد، زیرا میوه و سبزی به آسانی در ته چرخ‌دستی خرید، له می‌شوند. منطقاً جای آن‌ها باید در کنار قسمت صندوق باشد تا در انتهای خرید برداشته شوند. ولی همان‌طور که بازاریابان و روان‌شناسان مدت‌ها قبل فهمیده‌اند، اگر خرید خود را با بارکردن مواد سنگین شروع کنیم، وقتی در ادامه با چیپس دوریتوس، بیسکوییت اورئو و پیتزای یخ زده روبرو شویم، احتمال بیشتری وجود دارد که آن‌ها را خریداری کنیم. حس پرهیزکاری ناخودآگاهی که با خریدن کدو حلوایی در ابتدای خرید در مشتری می‌شکفد، بعداً قرار دادن ظرف بستنی را درون چرخ‌دستی خرید آسان‌تر می‌کند.

یا در نظر بیاورید که اکثر ما وقتی وارد یک فروشگاه می‌شویم، به سمت راست می‌پیچیم. (می‌دانستید که به سمت راست می‌پیچید؟ تقریباً اطمینان وجود دارد که چنین کاری خواهید کرد. هزاران ساعت فیلم ضبط‌شده وجود دارد که خریداران را نشان می‌دهد که وقتی از در فروشگاه وارد می‌شوند، به سمت راست می‌پیچند.) در نتیجه‌ی این تمایل، خرده‌فروش‌ها سمت راست فروشگاه را با سودآورترین محصولات که امیدوارند شما فوراً آن‌ها را بخرید پر می‌کنند. یا سریال صبحانه[۳۴] و سوپ‌ها را در نظر بگیرید. وقتی آن‌ها خارج از ترتیب الفبایی و به ظاهر تصادفی در قفسه‌ها چیده شده باشند، غریزه‌ی ما طوری است که درنگ کرده و به انتخاب گسترده‌تری نگاه می‌کنیم. بنابراین شما احتمالاً برندِ «رایزین بران» را در نزدیکی «رایس چکس» پیدا نخواهید کرد. بلکه باید قفسه‌ها را به دنبال برند مورد نظر خود جستجو کنید و شاید وسوسه شوید یک جعبه‌ی اضافی از محصول برند دیگری را هم بردارید.

با این حال، مشکل این شیوه‌ها این است که با تمام خریداران به یک شکل برخورد می‌کنند. آن‌ها نسبتاً بدوی هستند. راه‌حل‌های همه‌پسند برای تحریک عادات خرید.

با این حال، در دو دهه گذشته، با رقابتی شدن هر چه بیشتر بازار خرده‌فروشی، فروشگاه‌های زنجیره‌ای مانند تارگت دریافتند که نمی‌توانند به همان ترفندهای قدیمی متکی باشند. تنها راه افزایش سود این بود که به عادت‌های فرد به فرد خریداران پی برده و روی تک تک مردم سرمایه‌گذاری کنند یا

زمینه‌های شخصی طراحی شده برای هر یک از خریداران با ترجیحات منحصربه‌فردشان جذاب باشد.
در قسمت اول، درکی از آگاهی رو به رشد درباره‌ی نحوه‌ی نفوذ قدرتمند عادت‌ها تقریباً بر تمام تصمیم‌گیری‌های خرید، ایجاد شد. مجموعه‌ای از آزمایش‌ها، بازاریابان را متقاعد کرد که اگر موفق به درک عادت‌های خاص خریداران شوند، می‌توانند آن‌ها را تقریباً به خرید هر چیزی وادار کنند. در یک مطالعه، مکالمات مشتریان هنگام راه رفتن در خواروبار فروشی ضبط شد. محققان می‌خواستند بدانند مردم چگونه برای خرید تصمیم‌گیری می‌کنند. به طور خاص، آن‌ها به دنبال خریدارانی بودند که با لیست خرید آمده بودند و به لحاظ نظری، از قبل تصمیم گرفته بودند که چه چیزی می‌خواهند بخرند. آن چه محققان دریافتند این بود که علی رغم وجود لیست خرید، بیش از ۵۰ درصد تصمیمات خرید زمانی گرفته می‌شد که مشتری محصولی را در قفسه‌های فروشگاه مشاهده می‌کرد. زیرا با وجود نیت نیک خریداران برای صرفه‌جویی، عادت‌های آن‌ها از نیتی که بر کاغذ آورده بودند، قوی‌تر بود. خریدار هنگام راه رفتن در فروشگاه زیر لب با خود می‌گفت: «بذار ببینم. چیپس‌ها اینجان، از اینا بگذریم، صبر کن ببینم، اوه! چیپس سیب زمینی لیز رو حراج کردن!» خریدار یک بسته چیپس برمی‌دارد و در چرخ‌دستی می‌گذارد. برخی خریداران ماه‌ها محصول یک برند را خریداری می‌کردند، حتی اگر می‌پذیرفتند که خیلی هم از آن محصول خوششان نمی‌آید. («میدونی من خیلی از قهوه‌ی فولجرز خوشم نمیاد، ولی همینو می‌خرم. مگه چیز دیگه‌ای هم دارن؟» این چیزی بود که زنی در مقابل قفسه‌ای پر از برندهای مختلف قهوه بر زبان آورد.) خریداران هر بار که به خرید می‌آمدند، تقریباً مقدار یکسانی مواد غذایی می‌خریدند، حتی اگر به خود قول داده بودند که کمتر خرید کنند.
در سال ۲۰۰۹، دو روان‌شناس از دانشگاه کارولینای جنوبی نوشتند: «مشتریان گاهی اوقات مانند «مخلوقات عادت» عمل می‌کنند، آن‌ها به طور خودکار عادت‌های گذشته‌ی خود را تکرار می‌کنند و به اهداف کنونی کمتر توجه می‌کنند.»
با این حال، جنبه‌ی غافلگیرکننده‌ی این مطالعات این بود که گرچه همه برای هدایت خریدهای خود به عادت‌هایشان متکی هستند، اما عادت‌های هر فرد با دیگری متفاوت است. مردی که چیپس سیب زمینی دوست داشت، هر بار یک بسته می‌خرید. ولی زنی که فولجرز می‌خرید، هیچ گاه به سمت ردیف

چیپس‌ها نمی‌رفت. مردمی بودند که هر بار به خرید می‌آمدند شیر هم می‌خریدند. (حتی اگر در خانه مقدار زیادی شیر داشتند.) و کسانی بودند که با این که می‌گفتند در تلاش برای کم کردن وزنشان هستند، باز هم دسر خریداری می‌کردند. ولی گروه خریداران شیر و معتادان به دسر معمولاً با هم هم‌پوشانی نداشتند.

عادت‌ها برای هر فرد منحصربه‌فرد بودند.

تارگت می‌خواست از این ویژگی‌های فردی بهره‌برداری کند. ولی وقتی میلیون‌ها نفر هر روز از درب‌های فروشگاه‌های شما وارد می‌شوند، چگونه می‌توانید الگوی خرید و ترجیحات آن‌ها را دنبال کنید؟

شما «داده» جمع‌آوری می‌کنید. مقدار عظیم و تقریباً غیرقابل باوری از داده.

کمی بیش از یک دهه قبل، تارگت شروع به ساخت انبار داده‌ی گسترده‌ای کرد که به هر خریدار، یک کد شناسایی اختصاص می‌داد. (که در داخل شرکت به نام «شماره‌ی شناسه‌ی مهمان» شناخته می‌شد.) این کد، اطلاعات نحوه‌ی خرید هر فرد را نگه می‌داشت. هنگامی که یک مشتری از کارت اعتباری صادرشده از تارگت استفاده می‌کرد، مقدار فراوانی برچسب خرید را به صندوق فروشگاه تسلیم می‌کرد، کوپن‌هایی که به خانه‌اش فرستاده شده بود را بازخرید می‌کرد، یک فرم نظرسنجی را تکمیل می‌کرد، بازپرداخت پستی انجام می‌داد، با خط راهنمای مشتریان تماس می‌گرفت، ایمیلی از تارگت را باز می‌کرد، از سایت فروشگاه بازدید می‌کرد یا هر چیزی را به صورت آنلاین خریداری می‌کرد، کامپیوترهای شرکت در حال یادداشت برداشتن از فعالیت‌های او بودند. سابقه‌ای از هر خرید به «شماره‌ی شناسه‌ی مهمان» خریدار متصل شده و همراه با اطلاعات هر چیز دیگری که آن‌ها در هر زمانی خریده بودند، در آنجا نگهداری می‌شد.

همچنین اطلاعات جمعیت‌شناسی که تارگت جمع‌آوری کرده یا از دیگر شرکت‌ها خریده بود نیز به شماره‌ی شناسه‌ی مهمان متصل بود. این اطلاعات شامل مواردی بود نظیر سن خریدار، وضعیت تاهل و فرزندان، محل زندگی، مدت زمان رانندگی تا فروشگاه، تخمینی از میزان درآمد خریدار، جابجایی محل زندگی، وب سایت‌هایی که از آن‌ها بازدید می‌کند، کارت‌های اعتباری که در کیف پول

خود دارد، شماره‌ی تلفن منزل و موبایل خریدار. تارگت می‌تواند اطلاعاتی که قومیت، سابقه‌ی شغلی، مجلات مورد علاقه، وجود سابقه‌ی ورشکستگی، سال خرید یا از دست دادن خانه، نام کالج یا دبیرستان محل فارغ‌التحصیلی، برندهای مورد علاقه از قهوه و کاغذ توالت و سریال صبحانه تا سس سیب را نشان می‌دهد، خریداری نماید.

فروشندگانِ اطلاعات مانند «ایفینی گراف» به مکالمات آنلاین خریداران در مسیج‌بوردها و فروم‌های اینترنتی «گوش می‌دهند» و محصولاتی که برای مردم محبوب است را ردیابی می‌کنند. شرکتی به نام «راپلیف» گرایش‌های سیاسی خریداران، عادت‌های مطالعه، کمک‌های خیریه، تعداد ماشین‌ها، علایق مذهبی یا نوع سیگارهای محبوبشان را به فروش می‌رساند. سایر شرکت‌ها تصاویری را که مشتریان در اینترنت می‌گذارند، تحلیل می‌کنند و چاقی و لاغری، بلندی و کوتاهی، مودار یا طاس بودن و در نتیجه کالاهایی که ممکن است صاحبان عکس بخواهند بخرند را فهرست‌نویسی می‌کنند. (تارگت در بیانیه‌ای افشای نام کمپانی‌های جمعیت‌شناسی که با آن‌ها معامله دارد و نوع اطلاعاتی که مورد مطالعه قرار می‌دهد را رد کرد.)

تام داون پورت، یکی از محققان برجسته در زمینه‌ی نحوه‌ی کاربرد داده‌ها و علم تجزیه و تحلیل در کسب وکار گفت: «در گذشته کمپانی‌ها فقط چیزهایی را می‌دانستند که مشتریان می‌خواستند آن‌ها بدانند. اکنون آن روزگار سپری شده است. شما از حجم اطلاعاتی که آن بیرون در دسترس است، شوکه خواهید شد. تمام کمپانی‌ها این اطلاعات را می‌خرند چون این تنها راه دوام‌آوردن است.»

اگر شما هفته‌ای یک بار در یک روز خاص از هفته، حوالی ساعت شش و سی دقیقه‌ی بعد از ظهر، با کارت اعتباری تارگت یک بسته بستنی پاپسیکل بخرید و در هر ماه جولای و اکتبر، کیسه‌های زباله‌ی بسیار بزرگ خریداری کنید، آمارگیرهای تارگت و برنامه‌های کامپیوتری، حکم خواهند داد که شما در خانه بچه دارید، اگر در بازگشت از محل کار برای خرید خواروبار توقف می‌کنید و در ملک خود زمین چمن دارید که باید در تابستان زده شود و درختانی دارید که در پاییز برگ‌هایشان می‌ریزد. برنامه، دیگر الگوهای خرید شما را بررسی خواهد کرد و متوجه می‌شود که شما گاهی اوقات سریال صبحانه[۳۵] می‌خرید ولی هرگز شیر نمی‌خرید و به این معنی است که آن را از جای دیگری تهیه می‌کنید. بنابراین

تارگت برای شما کوپن‌های دو درصدی شیر پست خواهد کرد، همین طور کوپن‌هایی برای شکلات، لوازم مدرسه، مبلمان زمین چمن و نوشیدنی (چون به نظر می‌رسد بعد از یک روز کاری طولانی، قصد استراحت خواهید داشت.) کمپانی حدس خواهد زد که شما از روی عادت چه چیزی می‌خرید و سپس سعی می‌کند شما را قانع کند که آن را از تارگت بخرید. شرکت این توانایی را دارد که تبلیغات و کوپن‌هایی را که برای مشتریان می‌فرستد، شخصی‌سازی کند، حتی اگر شما هرگز متوجه نشوید که کوپن‌هایی که برای شما ارسال شده است، با کوپن‌های همسایه‌ی شما متفاوت است.

پل خطاب به آمارگیران خرده‌فروشی حاضر در کنفرانسی در سال ۲۰۱۰ گفت: «با شناسه‌ی مهمان، ما، از نام شما و آدرس و علایق شما خبرداریم. می‌دانیم که شما یک تارگت ویزا و یک کارت برداشت مستقیم دارید و می‌توانیم آن را به خریدهای شما از فروشگاه ارتباط بدهیم. کمپانی می‌تواند نزدیک نصف فروش‌های درون فروشگاه، همین طور تقریباً تمام فروش‌های آنلاین و ربع بازدیدهای سایت را به یک فرد مشخص ارتباط دهد.»

در آن کنفرانس، پل اسلایدی نمایش داد که نمونه‌ای از اطلاعاتی را که تارگت جمع‌آوری می‌کرد، نشان می‌داد. نموداری که هنگام ظاهرشدن آن بر پرده، یکی از حضار را از حیرت به سوت‌زدن واداشت.

با این حال، مشکلی که با این همه اطلاعات داریم این است که این داده‌ها بدون وجود کارشناس آماری که مفهوم آن‌ها را بیرون بکشد، فاقد معنا هستند. برای یک فرد عادی، دو خریدار که هر دو آب‌پرتقال می‌خرند، یکسان به نظر می‌رسند. نیاز به نوع ویژه‌ای از ریاضیات است تا دریابیم که یکی از آن‌ها زنی سی‌وچهارساله است که برای بچه‌هایش آب‌میوه می‌خرد (که بابت این اطلاعات باید از کوپن دی‌وی‌دی توماس، موتور تانک تشکر کنیم) و دیگری مرد مجرد بیست‌وهشت ساله‌ای است که بعد از دویدن آب‌میوه می‌نوشد. (این اطلاعات را هم به تخفیف کفش ورزشی اسنیکرز مدیونیم.)



تمام اطلاعات یکجا جمع می‌شود: شناسه مهمان

کوپن‌های موبایلی
شماره موبایل
کوکی‌های آنلاین
رفتار وبگردی
خواندن ایمیل
سابقه تماس
کانال‌های ارتباطی
شناسه (ID) مهمان
خرید آنلاین
نمونه‌ها
نام، آدرس و گرایشات
مدل‌های پیش‌بینی
اطلاعات و مدارک
رقابت منطقه‌ای
فاصله تا فروشگاه
کدهای تخفیف
خرید از فروشگاه

* تمامی اطلاعات به شناسه مهمان مشتریان متصل است

پل و پنجاه عضو دیگر داده‌های شناسه‌ی مهمان تارگت و بخش خدمات تحلیلی، همان کسانی بودند که عادت‌های پنهان را در داده‌ها کشف کردند.

پل به من گفت: «ما این کار را پرتره‌ی مهمان می‌نامیم. هر چه بیشتر درباره‌ی کسی بدانم، بهتر می‌توانم الگوهای خریدش را حدس بزنم. من همیشه همه چیز را درباره‌ی شما درست حدس نمی‌زنم، اما تعداد حدس‌های صحیحم اغلب از حدس‌های اشتباهم بیشتر است.»

هنگامی که پل در سال ۲۰۰۲ به تارگت ملحق شد، بخش تحلیلی، برنامه‌های کامپیوتری را برای تشخیص خانه‌هایی که بچه دارند ایجاد کرده بود و شرکت در هر نوامبر، برای والدین آن‌ها کاتالوگ دوچرخه و اسکوترهایی که برای هدیه‌ی کریسمس عالی بودند، ارسال می‌کرد. به همان ترتیب، برای این خانه‌ها در ماه سپتامبر، کوپن‌هایی برای لوازم مدرسه و در ماه ژوئن، تبلیغات لوازم بازی استخر فرستاده می‌شد. کامپیوترها خریدارانی را که در ماه آوریل بیکینی می‌خریدند، جستجو می‌کردند و شرکت برای آن‌ها در ماه جولای، کوپن کرم ضدآفتاب و در ماه دسامبر، کتاب‌های راهنمای کاهش وزن می‌فرستاد. در صورت لزوم، تارگت می‌توانست برای هر مشتری، یک کتابچه‌ی کوپن پر از تخفیف کالاهایی را بفرستد که کاملاً مطمئن بود مشتریان قصد خرید آن‌ها را دارند، زیرا در گذشته، دقیقاً همین اقلام را خریداری کرده بودند.

تارگت در میل به پیش‌بینی عادت‌های مشتریان تنها نیست. تقریباً تمام خرده‌فروش‌های بزرگ مانند آمازون، بست بای، سوپرمارکت‌های گکروجر، ۸۰۰-۱فلاورز، آلیو گاردن، انهسر- بوش، یو اس پستال سرویس، هیولت - پاکارد (اچ پی) ، بانک آمریکا و صدها شرکت دیگر، بخش‌های پیش‌بینی تحلیلی دارند که به یافتن ترجیحات مشتریان اختصاص دارد. اما همان‌طور که اریک سیگل (که کنفرانس‌های «دنیای پیش‌بینی تحلیلی» را برگزار می‌کند،) گفت: «تارگت همواره در این زمینه هوشمندترین بوده است.»

اریک سیگل می‌گوید: «داده‌ها، به‌خودی‌خود هیچ معنایی ندارند. تارگت در یافتن پرسش‌های هوشمندانه بسیار خوب عمل می‌کند.»

لازم نیست کسی نابغه باشد تا بفهمد وقتی یک نفر سریال صبحانه می‌خرد، احتمالاً به شیر هم نیاز

دارد. ولی پرسش‌های دشوارتر (و سودمندتر) دیگری هم وجود دارد که باید به آن‌ها پاسخ داده شود. به همین خاطر است که چند هفته پس از استخدام پل، همکارانش از او پرسیدند که آیا می‌توان مشخص کرد که زنی باردار است، حتی اگر آن زن نخواهد که کسی این موضوع را بداند.

***

در سال ۱۹۸۴، یک استاد بازدید کننده از دانشگاه یوسی‌ال‌ای به نام «الن اندرسن» مقاله‌ای به چاپ رساند که پرسشی بنیادین مطرح می‌کرد: چرا بعضی مردم ناگهان رویه‌های خرید خود را تغییر می‌دهند؟

تیمِ اندرسون سال گذشته را صرف انجام یک تحقیق تلفنی از مشتریان حوزه‌ی لوس‌آنجلس کرد و آن‌ها را درباره‌ی خریدهای اخیرشان مورد سوال و جواب قرارداد. همین که کسی تلفن را پاسخ می‌داد، دانشمندان او را با پرسش‌هایی درباره‌ی برند خمیردندان و صابونی که خریده بود و تغییر احتمالی در ترجیحاتش، گلوله باران می‌کردند. گفته می‌شود که آن‌ها با نزدیک سیصد نفر مصاحبه کردند. مانند سایر محققان، آن‌ها هم دریافتند که اکثر مردم، هر هفته از یک برند مشابه، سریال صبحانه و دئودورانت خریداری می‌کنند. در اکثر موارد عادات حاکم بودند اما در مواردی هم این طور نبود. برای مثال ده درصد مردمی که اندرسن آن‌ها را مورد بررسی قرار داد، برند خمیردندان خود را در شش ماه گذشته تغییرداده بودند. بیش از پانزده درصد آن‌ها شروع به خرید نوع جدیدی از شوینده‌ی لباس کرده بودند. اندرسن می‌خواست بداند که چرا این مردم از عادت‌های معمول خود منحرف شده بودند. آنچه او دریافت، به یکی از پایه‌های نظریه‌ی بازاریابی مدرن تبدیل شده است: عادات خرید مردم، معمولاً زمانی بیش از همیشه در معرض تغییر است که آن‌ها وارد یک رویداد بزرگ از زندگی خود می‌شوند. برای مثال، وقتی کسی ازدواج می‌کند، بیشتر احتمال دارد که او و همسرش شروع به خرید نوع جدیدی از قهوه کنند. وقتی مردم به خانه‌ی جدیدی می‌روند، بیشتر ممکن است سریال صبحانه‌ی متفاوتی بخرند. وقتی طلاق می‌گیرند، امکان زیادی هست که شروع به خرید برندهای متفاوت نوشیدنی کنند. مشتریانی که در حال تجربه‌ی رویداد بزرگی در زندگی خود هستند، توجه نمی‌کنند یا اهمیت نمی‌دهند که الگوهای خریدشان عوض شده است. با این حال، خرده‌فروشان متوجه می‌شوند و

کمی بیشتر از آن‌ها به این موضوع اهمیت می‌دهند.

اندرسن می‌نویسد: «تغییر محل زندگی، ازدواج یا طلاق، از دست دادن شغل یا تغییر آن، وارد شدن عضو جدیدی به خانه یا ترک خانه از سوی یکی از اعضای آن، تغییراتی در زندگی هستند که مشتریان را بیشتر در برابر مداخله‌ی بازاریابان آسیب پذیر می‌سازد.»

بزرگترین رویداد زندگی برای بیشتر مردم چیست؟ چه چیزی بزرگترین اخلال و آسیب پذیری را در برابر مداخله‌ی بازاریابان ایجاد می‌کند؟ بچه دار شدن. برای بیشتر مشتریان، تقریباً هیچ تحولی بزرگتر از آمدن یک بچه وجود ندارد. در نتیجه، عادت‌های والدین جدید در آن زمان، انعطاف‌پذیرتر از تقریباً هر دوره‌ی دیگری در زندگی یک فرد بزرگسال است.

بنابراین، برای کمپانی‌ها، زنان باردار یک معدن طلا هستند.

والدین جدید، اجناس زیادی می‌خرند (پوشک و دستمال مرطوب، لباس و تخت نوزاد، پتو و بطری) که فروشگاه هایی مانند تارگت این کالاها را با سود قابل‌توجه به فروش می‌رسانند. پژوهشی که در سال ۲۰۱۰ انجام شد، تخمین زد که یک والدین متوسط، پیش از نخستین سالروز تولد نوزاد خود، ۶۸۰۰ دلار برای کالاهای مربوط به کودک خرج می‌کنند.

ولی این تنها نوک کوه یخ است. آن هزینه‌های اولیه در مقایسه با سودی که فروشگاه می‌تواند با بهره‌بردن از تغییر عادات خرید والدین جدید به آن دست یابد، مانند قطره‌ای در برابر دریاست. اگر مادران خسته و پدران محروم از خواب، شروع به خرید شیرخشک و پوشک از تارگت کنند، خواربار، مواد شوینده، حوله، لباس زیر و غیره و غیره را هم از تارگت خواهند خرید. چون این طور راحت‌تر است. برای یک پدر و مادر جدید، راحتی بیش از هر چیزی اهمیت دارد.

پل به من گفت: «به محض این که آن‌ها را وادار کنیم پوشک را از ما بخرند، همه‌ی چیزهای دیگر را هم از ما خواهند خرید. اگر وقتی در فروشگاه با عجله به دنبال بطری می‌گردید، از کنار آب‌پرتقال عبور کنید، یک پاکت خواهید برداشت. اوه، دی‌وی‌دی جدیدی که می‌خواستم اونجاست. خیلی زود، سریال صبحانه و کاغذ توالت را هم از ما خواهید خرید و از آن پس، مدام پیش ما برمی‌گردید.»

والدین جدید آن قدر ارزشمندند که خرده‌فروش‌های بزرگ، تقریباً هرکاری برای پیداکردن آن‌ها

می‌کنند، ازجمله رفتن به درون بخش زنان و زایمان حتی اگر محصولاتشان هیچ ارتباطی با کودکان نداشته باشد. برای مثال، یک بیمارستان در نیویورک، برای هر مادر جدید، یک کیف هدیه تدارک می‌بیند که محتوی نمونه‌هایی از ژل مو، شوینده‌ی صورت، کرم اصلاح، شکلات، شامپو و یک تی‌شرت پنبه‌ای نرم است. درون کیف، کوپن‌هایی برای خدمات عکس آنلاین، صابون دست و باشگاه‌های ورزشی محلی قرار داده شده است. همین طور نمونه‌هایی از پوشک و لوسیون بچه، ولی این‌ها در میان انبوه اجناس نامربوط به کودک گم می‌شوند. در ۵۸۰ بیمارستان در سراسر ایالات متحده، مادران جدید هدایایی از کمپانی والت دیزنی که در سال ۲۰۱۰ بخشی را به طور خاص با هدف سرمایه گذاری روی والدین کودکان افتتاح کرد، دریافت می‌کنند. پروکتر اند گمبل و شرکت‌های دیگر هم برنامه‌های بذل و بخشش مشابهی برای خود دارند. دیزنی تخمین می‌زند که بازار نوزاد در آمریکای شمالی، ۳.۳۶ میلیون دلار در سال ارزش دارد.

ولی برای کمپانی‌هایی مانند تارگت، نزدیک‌شدن به مادران در بخش زنان و زایمان، از برخی نظرها خیلی دیر است. تا آن زمان، دیگر آن‌ها در صفحه‌ی رادار هر شرکت دیگری ظاهر شده‌اند. تارگت نمی‌خواست با «دیزنی» و «پروکتر اند گمبل» رقابت کند، بلکه می‌خواست آن‌ها را شکست دهد. هدف تارگت این بود که سرمایه‌گذاری روی والدین را پیش از آمدن بچه آغاز کند. به همین دلیل بود که آن روز همکاران اندرو پل نزد او آمدند و درباره‌ی ساخت یک الگوریتم پیش‌بینی بارداری از او سوال کردند. اگر آن‌ها می‌توانستند مادران چشم‌به‌راه را در سه‌ماهه‌ی دوم بارداری شناسایی کنند، قادر بودند پیش از هر کس دیگری آن‌ها را به دام بیندازند.

تنها مشکل این بود که پی‌بردن به این که کدام مشتری باردار است، از آن‌چه به نظر می‌رسد، دشوارتر بود. تارگت یک لیست هدایا برای حمام بچه داشت[۳۶] و این به شناسایی تعدادی از مادران باردار کمک کرد. به علاوه، تمام آن مادران چشم‌به‌راه، مشتاقانه اطلاعات ارزشمندی را به تارگت تقدیم کردند، مانند تاریخ زایمانشان که باعث شد کمپانی بداند چه وقت کوپن‌های ویتامین‌های دوران بارداری و پوشک را برایشان ارسال کند. اما فقط بخشی از مشتریان باردار تارگت از لیست هدایا استفاده می‌کردند.

پس از آن، مشتریان دیگری هم بودند که مدیران در باردار‌بودن آن‌ها تردید داشتند، زیرا لباس زایمان، مبلمان کودک و چند بسته پوشک خریده بودند. با این حال، تردید داشتن و دانستن دو چیز کاملاً متفاوت‌اند. از کجا می‌دانید کسی که پوشک می‌خرد، خودش باردار است یا دارد برای دوست باردارش هدیه می‌خرد؟ علاوه بر آن، زمان‌بندی بسیار مهم است. کوپنی که یک ماه قبل از زایمان مفید است، چند هفته بعد از به دنیا آمدن بچه، به هیچ دردی نمی‌خورد و دور ریخته خواهد شد.

پل، کار روی مسئله را با بررسی دقیق اطلاعات لیست هدایای حمام بچه‌ی تارگت شروع کرد. این کار به او این فرصت را می‌داد که مشاهده کند عادات خرید یک زن معمولی، چگونه با نزدیک شدن زمان زایمانش تغییر می‌کند. لیست هدایا مانند یک آزمایشگاه بود که او می‌توانست در آن تردید و گمان خود را آزمایش کند. هر مادر منتظر، نام خودش، همسرش و تاریخ زایمانش را ارائه کرده بود. انبار داده‌های تارگت می‌توانست این اطلاعات را به شناسه‌ی مهمان خانواده ارتباط دهد. در نتیجه، هر گاه یکی از این زنان چیزی را از یک فروشگاه یا به صورت آنلاین خریداری می‌کرد، پل با استفاده از تاریخ زایمانی که زنان در اختیار فروشگاه قرار داده بودند، می‌توانست دوره‌ی سه ماهه‌ی بارداری که خرید در آن صورت گرفته بود را مشخص کند. او پیش از آنکه دیر شود، الگوها را پیدا می‌کرد.
او دریافت که مادران چشم به راه، با روش‌هایی نسبتاً قابل پیش‌بینی خرید می‌کنند. مثلاً لوسیون‌ها را در نظر بگیرید. مردم زیادی لوسیون می‌خرند. اما یک تحلیل‌گر داده‌ی تارگت متوجه شد که زنانِ لیست هدایا، در اوایل سه‌ماهه‌ی دوم بارداری خود، مقادیر زیاد و غیرمعمولی لوسیون بدون بو می‌خریده‌اند. تحلیل‌گر دیگری متوجه شد که در زمانی در بیست‌هفته‌ی اول بارداری، بسیاری از زنان باردار ویتامین‌هایی مانند کلسیم، منیزیم و روی خریدند. بسیاری از خریداران هر ماه صابون و گلوله‌های پنبه‌ای می‌خرند. ولی وقتی کسی ناگهان شروع به خرید مقدار زیادی صابون بدون بو و گلوله‌های پنبه‌ای، به‌علاوه‌ی ضد عفونی کننده‌ی دست و مقادیر حیرت‌انگیزی دستمال پاک‌کننده می‌کند، همه‌ی این‌ها چند ماه بعد از خرید لوسیون و منیزیم و روی، نشان می‌دهد که دارد به زمان وضع‌حمل خود نزدیک می‌شود.
هنگامی که برنامه‌ی کامپیوتری پل در میان داده‌ها می‌خزید، توانست حدود بیست و پنج کالای مختلف را شناسایی کند که وقتی در کنار هم مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گرفتند، به او اجازه می‌دادند که از وضعیت حامگلی فرد مطلع شود. مهم‌تر از همه، او می‌توانست حدس بزند که آن زن در سه‌ماهه‌ی چندم از بارداری خود قرار دارد (و تاریخ زایمان او را حدس بزند) . بنابراین تارگت می‌توانست درست زمانی که او در آستانه‌ی خریدهای جدید قرار داشت، کوپن‌ها را برایش بفرستد. در زمانی که کار پل به پایان رسید، برنامه‌ی او می‌توانست تقریباً برای هر خریدار منظم، یک نمره‌ی پیش‌بینی بارداری

در نظر بگیرد.

جنی وارد، زن بیست‌وسه ساله‌ای در آتلانتا است که اقلام زیر را خریده است: لوسیون کره‌ی کاکائو، کیف زنانه‌ی بزرگی که می‌تواند به عنوان کیف پوشک هم استفاده شود، روی، منیزیم و یک قالیچه‌ی آبی روشن. به احتمال ۸۷ درصد او باردار است و زمان وضع حملش اواخر آگوست خواهد بود. لیز آلتر در بروکلین، سی‌وپنج ساله با خریدهایی به شرح زیر: پنج بسته دستمال پاک‌کننده، یک بطری مایع لباسشویی مخصوص پوست‌های حساس، شلوار جین گشاد، ویتامین‌های حاوی دی اچ اِی و مقدار زیادی مرطوب‌کننده. به احتمال ۹۶ درصد او باردار است و اوایل ماه می زایمان خواهد کرد. کاتلین پایک سی‌ونه ساله در سانفرنسیسکو که یک کالسکه‌ی بچه‌ی ۲۵۰ دلاری خرید، فقط همین. نه، او احتمالاً برای مهمانی حمام بچه‌ی یک دوست خرید می‌کند. به علاوه، داده‌های جمعیت‌شناسی او نشان می‌دهد که دو سال پیش طلاق گرفته است.

پل برنامه‌ی خود را برای همه‌ی خریداران موجود در پایگاه داده‌ای تارگت به کار برد. وقتی کار انجام شد، او لیستی شامل صدها هزار زن داشت که احتمال می‌رفت باردار باشند و تارگت می‌توانست در زمانی که عادت‌های خریدشان به طور ویژه انعطاف‌پذیر است، آن‌ها را از تبلیغات پوشک، لوسیون، تخت کودک، دستمال مرطوب و لباس زایمان اشباع کند. اگر بخش کوچکی از این زنان یا شوهرانشان شروع به انجام خریدهایشان در تارگت می‌کردند، میلیون‌ها دلار به دارایی کمپانی افزوده می‌شد.

سپس در حالی که چیزی به شروع این بهمن تبلیغاتی باقی نمانده بود، یک نفر در بخش بازاریابی سوالی مطرح کرد: وقتی این زنان بفهمند که تارگت چقدر درباره‌ی آن‌ها می‌داند، چه واکنشی نشان خواهند داد؟

پل به من گفت: «اگر ما برای کسی کاتالوگی بفرستیم و بگوییم: به خاطر بچه‌ی اولتان تبریک می‌گوییم و آن‌ها هرگز به ما نگفته باشند که باردار هستند، این ممکن است بعضی از مردم را معذب کند. ما خیلی درباره‌ی پیروی از قوانین حریم خصوصی محتاط هستیم، ولی حتی اگر تابع قانون هم باشید، باز ممکن است کاری کنید که حال مردم را به هم بزنند.»

برای نگرانی‌هایی از این دست، دلیل خوبی وجود دارد. یک سال بعد از این که پل مدل پیش‌بینی

بارداری خود را ساخت، مردی وارد فروشگاه تارگت مینه سوتا شد و درخواست کرد مدیر فروشگاه را ببیند. او به یک برگه‌ی تبلیغاتی چنگ زده و بسیار عصبانی بود.
مرد به مدیر گفت: «این تبلیغ برای دختر من پست شده. اون هنوز دبیرستانیه اون وقت شما براش کوپن لباس بچه و تخت نوزاد می‌فرستید؟ دارید سعی می‌کنید تشویقش کنید حامله بشه؟ "
مدیر اصلا نمی‌دانست که مرد درباره‌ی چه چیزی صحبت می‌کند. او به نامه نگاه کرد. مسلم بود که نامه به آدرس دختر آن مرد فرستاده شده و حاوی تبلیغات لباس زایمان، مبلمان کودک و تصاویر کودکان خندانی بود که به چشمان مادرشان خیره شده بودند.
مدیر از آن مرد بسیار عذرخواهی کرد و چند روز بعد با او تماس گرفت تا دوباره عذرخواهی کند.
اما این بار، پدر خجالت زده بود.
او گفت: «من با دخترم صحبت کردم. معلوم شد اتفاقاتی در خونه‌ی من رخ داده که من به کلی از اون‌ها بی خبر بودم.» مرد نفس عمیقی کشید و ادامه داد: «وضع حملش در ماه آگوست خواهد بود. من یه عذرخواهی به شما بدهکارم.»
تارگت تنها شرکتی نیست که باعث ایجاد نگرانی در میان مشتریانش شده است. کمپانی‌های دیگر هم به دلیل استفاده از اطلاعات به روش‌هایی که به مراتب کمتر از مورد بالا مداخله‌جویانه بودند، مورد حمله قرار گرفتند. برای مثال در سال ۲۰۱۱ یکی از ساکنان نیویورک از مک‌دونالد، سی بی اس، مزدا و مایکروسافت شکایت کرد، با این استدلال که آژانس‌های تبلیغاتی این کمپانی‌ها استفاده‌ی مردم از اینترنت را رصد می‌کنند تا عادات خرید آن‌ها را مشخص کنند. هم اکنون دادخواهی‌هایی در کالیفرنیا علیه تارگت، والمارت، ویکتوریا سکرت و دیگر خرده‌فروشی‌های زنجیره‌ای در جریان است که علت آن، درخواست کد پستی مشتریان هنگام استفاده از کارت اعتباری آن‌ها و استفاده از این اطلاعات برای سر وگوش‌آب‌دادن در آدرس‌های پستی آنان است.
پل و همکارانش می‌دانستند که استفاده از داده‌ها برای پیش‌بینی بارداری یک زن، یک فاجعه‌ی بالقوه در روابط عمومی خواهد بود. پس آن‌ها چگونه می‌توانستند تبلیغات خود را به دست مادران چشم‌به‌راه برسانند بدون این که به نظر برسد جاسوسی آن‌ها را می‌کرده‌اند؟ چگونه از عادت‌های مردم بهره ببرید

بدون این که بگذارید آن‌ها بفهمند که تمام جزییات زندگی‌شان را مطالعه می‌کنید؟

۲

در تابستان ۲۰۰۳ یک مدیر توسعه در «آریستا رکوردز» به نام استیو بارتلز دی جی‌های رادیو را احضار کرد تا درباره‌ی آهنگ جدیدی که مطمئن بود خوششان خواهد آمد، به آن‌ها اطلاع بدهد. اسم آهنگ «هی تو!» و اثری از گروه هیپ هاپ «اوت کست» بود.

«هی تو!» هم‌جوشی خوش‌بینانه‌ای از فانک، راک و هیپ هاپ به همراه یک آهنگ رقص سوینگ از گروه «بیگ بند» یکی از محبوب‌ترین گروه‌های موسیقی روی زمین بود. این آهنگ به هیچ آهنگ دیگری در رادیو شباهت نداشت. بارتلز به من گفت: «اولین بار که آن را شنیدم مو بر تنم راست شد. مانند یک آهنگ محبوب به نظر می‌رسید، شبیه آن‌هایی که برای سال‌ها در کنسرت‌ها و جشن‌ها شنیده باشید. در دفاتر کار آریستا، مدیران ترجیع بند آهنگ را در کریدورها با هم می‌خواندند: «... مثل یه عکس پلارویدـ» . همه پذیرفته بودند که این آهنگ موفقیت عظیمی کسب خواهد کرد.

این اطمینان تنها بر پایه‌ی شهود نبود. در آن زمان، صنعت ضبط موسیقی دستخوش دگردیسی‌هایی شبیه تغییرات داده‌محور در تارگت و جاهای دیگر بود. درست همان‌طور که خرده‌فروشان از الگوریتم‌های کامپیوتری برای پیش‌بینی عادت‌های خریداران استفاده می‌کردند، مدیران موسیقی و رادیو نیز برنامه‌های کامپیوتری را برای پیش‌بینی عادت‌های شنوندگان به کار می‌بردند. یک کمپانی به نام «پولیفونیک اچ ام آی» (مجموعه‌ای از متخصصین هوش مصنوعی و آمارگیران که در اسپانیا قرار داشت) برنامه‌ای به نام «دانش آهنگ محبوب» ساخته بود که ویژگی‌های ریاضی یک آهنگ را تحلیل کرده و میزان محبوبیت آن را پیش‌بینی می‌کرد. «دانش آهنگ محبوب» می‌توانست با مقایسه‌ی تمپو، زمینه، ملودی، آکورد و دیگر فاکتورهای یک آهنگ خاص با هزاران آهنگ محبوب ذخیره‌شده در پایگاه داده‌ای «پولیفونیک اچ ام آی» ، نمره‌ای به آن آهنگ بدهد که پیش‌بینی می‌کرد آیا احتمال محبوبیتش وجود دارد یا نه.

برای مثال، برنامه پیش‌بینی کرده بود که آلبوم «با من بیا» نورا جونز محبوب خواهد شد، آن هم

درحالی که بیشتر دست‌اندرکاران صنعت موسیقی این آلبوم را رد کرده بودند. (آلبوم ده میلیون نسخه فروخت و هشت جایزه‌ی گرمی دریافت کرد) برنامه پیش‌بینی کرده بود که آهنگ «چرا من و تو نه» اثر «سانتانا» علی‌رغم تردید دی‌جی‌ها، محبوب خواهد شد. (این آهنگ در بیلبورد تاپ فورتی در جایگاه سوم قرار گرفت.)

هنگامی که مدیران ایستگاه‌های رادیویی «هی تو!» را در «دانش آهنگ محبوب» پخش کردند، آهنگ امتیاز خوبی کسب کرد. در حقیقت، نتیجه از خوب هم بهتر بود. نمره‌ای که آهنگ گرفت، جزو بالاترین نمره‌هایی بود که تا کنون دیده شده بود.

با توجه به الگوریتم، «هی تو!» بی‌اندازه محبوب می‌شد.

در روز چهارم سپتامبر سال ۲۰۰۳ در ساعت هفت و پانزده دقیقه‌ی بعد از ظهر، برنامه‌ی «تاپ‌فورتی» از ایستگاه رادیویی WIOQ در فیلادلفیا، برای اولین بار پخش «هی تو!» از رادیو را آغاز کرد. در آن هفته، هفت بار دیگر هم آهنگ را روی آنتن برد و در آن ماه کلاً ۳۷ بار آهنگ را پخش کرد.

در آن زمان، یک کمپانی به نام «آربیترون» در حال امتحان تکنولوژی بود که این امکان را ایجاد می‌کرد که بفهمیم در یک زمان مشخص، چه تعداد مردم به یک ایستگاه رادیویی خاص گوش می‌کنند و چه کسانی در هنگام پخش یک موسیقی مشخص، کانال را عوض می‌کنند. WIOQ هم جزو ایستگاه‌هایی بود که در این آزمایش شرکت داده شد. مدیران ایستگاه مطمئن بودند که «هی تو!» شنوندگان را کاملاً به رادیوهایشان خواهد چسباند. سپس داده‌ها بیرون آمد.

شنونده‌ها نه تنها «هی تو!» را دوست نداشتند، بلکه با توجه به داده‌ها، از آن متنفر بودند. آنقدر متنفر که نزدیک به یک‌سوم آن‌ها در سی ثانیه‌ی اول پخش آهنگ، ایستگاه رادیویی را تغییر می‌دادند. این موضوع تنها مربوط به WIOQ هم نبود. در سراسر کشور، در ایستگاه‌های رادیویی شیکاگو، لوس آنجلس، فینیکس و سیاتل، هر گاه «هی تو!» پخش می‌شد، شمار بسیاری از شنوندگان، ایستگاه را عوض می‌کردند.

جان گارابدیان، میزبان سندیکای شوی رادیویی «تاپ‌فورتی» که هر آخر هفته بیش از دو میلیون شنونده دارد، گفت: «اولین باری که آن را شنیدم، فکر کردم آهنگ فوق‌العاده‌ای است. اما شبیه آهنگ‌های دیگر نبود، به همین خاطر وقتی پخش می‌شد، بعضی مردم دیوانه می‌شدند. یک نفر به من گفت که این بدترین آهنگی است که تا به حال شنیده است.»

«مردم به «تاپ‌فورتی» گوش می‌دهند چون می‌خواهند آهنگ‌های محبوبشان یا آهنگ‌هایی که شبیه آهنگ‌های محبوبشان باشد را بشنوند. وقتی چیز متفاوتی پخش شود، ناراحت می‌شوند. آن‌ها هیچ

چیز ناآشنایی را نمی‌خواهند.»
آریستا پول زیادی برای ترویج «هی تو!» خرج کرده بود. صنایع موسیقی و رادیو به موفقیت این آهنگ نیاز داشتند. آهنگ‌های محبوب ارزش دارند که برایشان خرج کنید. نه فقط به این خاطر که مردم خودِ آهنگ را می‌خرند، بلکه به دلیل این که باعث می‌شوند شنوندگان، بازی‌های ویدئویی و اینترنت را به خاطر رادیو رها کنند. یک آهنگ محبوب می‌تواند ماشین‌های اسپورت را در تلویزیون و لباس‌ها را در فروشگاه‌های شیک برایتان بفروشد. آهنگ‌های محبوب ریشه‌ی تعداد زیادی از عادت‌های خرج کردن هستند که آگهی‌های تبلیغاتی، ایستگاه‌های تلویزیونی، بارها، کلاب‌ها و حتی شرکت‌های تکنولوژی مانند اپل بر آن‌ها تکیه دارند.
و حالا یکی از آهنگ‌هایی که بیشترین موفقیت برایش پیش‌بینی شده بود، آهنگی که الگوریتم‌ها پیش‌بینی کرده بودند آهنگ سال خواهد شد، در حال شکست‌خوردن بود. مدیران رادیو ناامیدانه به دنبال چیزی بودند که «هی تو!» را به یک آهنگ محبوب تبدیل کند.

***

این پرسش که چگونه می‌توان یک آهنگ را به یک آهنگ محبوب تبدیل کرد، صنعت موسیقی را از بدو پیدایش آن سرگشته کرده است، اما تنها در چند دهه‌ی اخیر است که مردم تلاش کرده‌اند به پاسخ‌های علمی برای این پرسش دست یابند. از پیشگامان این عرصه، یکی از مدیران سابق ایستگاه‌های رادیویی به نام «ریچ مه یر» بود که در سال ۱۹۸۵ به همراه همسرش نانسی، یک کمپانی به نام «مدیابیس» را در زیرزمین خانه‌شان در شیکاگو راه‌اندازی کردند. آن‌ها هر روز صبح از خواب برمی‌خاستند، یک جعبه نوار از برنامه‌های رادیویی که در روز قبل در شهرهای مختلف ضبط شده بود را برمی‌داشتند و تمام آهنگ‌های پخش‌شده را شمرده و تحلیل می‌کردند. سپس مه یر یک خبرنامه‌ی هفتگی منتشر می‌کرد که در آن پیگیری می‌کرد کدام آهنگ‌ها با کاهش یا افزایش محبوبیت روبرو بوده‌اند. خبرنامه در سال‌های نخست تنها حدود صد مشترک داشت و مه یر و همسرش برای سرپا نگه‌داشتن شرکت به شدت تلاش می‌کردند. با این حال وقتی تعداد بیشتری ایستگاه رادیویی برای بالا بردن مخاطبان خود به استفاده از بینش مه یر روی آوردند (به ویژه با مطالعه‌ی فرمول‌هایی که او برای

توضیح روند گوش‌دادن به موسیقی اختراع کرده بود) ، خبرنامه‌ی او، داده‌هایی که از طریق «دیتابیس» به فروش می‌رسید، و سپس سرویس‌های مشابهی که به وسیله‌ی صنعت رو به رشد «مشاوران متمرکز بر داده» فراهم شد، نحوه‌ی مدیریت ایستگاه‌های رادیویی را دگرگون کرد.
یکی از معماهایی که مه یر بیش از همه دوست می‌داشت، این بود که چرا هنگام پخش بعضی آهنگ‌ها، شنوندگان هرگز کانال رادیو را عوض نمی‌کنند. در میان دی‌جی‌ها، این آهنگ‌ها به «دلچسب» معروف‌اند. مه یر در طول سال‌ها، صدها آهنگ دلچسب را ردیابی کرده و تلاش کرده بود اصولی که آن‌ها را محبوب می‌ساخت، دریابد. دفتر کار او پر از جداول و نمودارهایی بود که مشخصات آهنگ‌های دلچسب مختلف را نمایش می‌دادند. مه یر همیشه در جستجوی راه‌های جدید برای اندازه گیری میزان دلچسبی یک آهنگ بود. در زمان انتشار «هی تو!» ، او شروع به کار روی داده‌های آزمایش‌های «آربیترون» کرد تا ببیند آیا نگرش جدیدی از آن‌ها به دست می‌آید یا نه.
بعضی از دلچسب‌ترین آهنگ‌ها در آن زمان، به دلائل واضحی دلچسب بودند. برای مثال، آهنگ «دیوانه در عشق» از «بیانسه» و «سینیوریتا» ی «جاستین تیمبرلیک» به تازگی منتشر شده و بسیار محبوب بودند. ولی آن‌ها، آهنگ‌های بزرگ از ستارگان مطرح بودند، بنابراین دلچسب بودن آن‌ها منطقی به نظر می‌رسید. با این حال بقیه‌ی آهنگ‌ها به دلایلی دلچسب بودند که کسی واقعا نمی‌توانست درک کند. برای مثال وقتی ایستگاه‌های رادیویی در طول تابستان ۲۰۰۳ آهنگ «نفس» از «بلو کنترل» را پخش می‌کردند، تقریباً هیچ کس ایستگاه را عوض نمی‌کرد. این آهنگ به طور برجسته‌ای فراموش‌شدنی و ضرب محور است، به طوری که دی‌جی‌ها به نشریات موسیقی گفتند که آن را به قدری آرام می‌دانستند که بیشترشان با بی‌میلی پخشش می‌کردند. ولی بنا بر دلایلی، هرگاه که در رادیو پخش می‌شد، مردم به آن گوش می‌دادند، حتی اگرچه همان‌طور که نظرسنجی‌ها بعداً کشف کردند، همان شنونده‌ها می‌گفتند که آهنگ را خیلی دوست ندارند. یا آهنگ «اینجا بدون تو» از «سه خانه پایین‌تر» یا هر آهنگی از گروه «مارون فایو» را در نظر بگیرید. آثار این گروه‌ها به طوری فاقد هر نوع ویژگی خاص هستند که منتقدان و شنوندگان برای توصیف اصوات کمرنگ آن‌ها یک دسته‌ی موسیقی جدید به نام «راک حمام» ایجاد کرده‌اند. با این حال، هرگاه آهنگ‌هایشان در رادیو پخش

می‌شود، تقریباً هیچ کس ایستگاه را عوض نمی‌کند.

آهنگ‌هایی هم بودند که شنوندگان می‌گفتند که آن‌ها را دوست ندارند، ولی با وجود این، دلچسب بودند. «کریستینا آگیلرا» و «سلین دیون» را در نظر بگیرید. در تحقیقات پشت تحقیقات، شنوندگان مذکر می‌گفتند که از سلین دیون متنفرند و نمی‌توانند آهنگ‌هایش را تحمل کنند. ولی هر بار آهنگ‌های سلین دیون در رادیو پخش می‌شود، مردان پای آن می‌نشستند. در بازار لوس‌آنجلس، ایستگاه‌هایی که به طور منظم در پایان هر ساعت (زمانی که شمار شنوندگان اندازه‌گیری می‌شد) ، آهنگ‌های سلین دیون را پخش می‌کردند می‌توانستند با ضریب اطمینان بالا، تعداد مخاطبانشان را تا سه درصد افزایش دهند که در دنیای رادیو رقم بسیار بزرگی محسوب می‌شود. شنوندگان مذکر ممکن بود فکر کنند سلین دیون را دوست ندارند، ولی وقتی آهنگ‌هایش پخش می‌شد، پای آن میخ می‌شدند.

یک شب، مه‌یر نشست و تعدادی از آهنگ‌های دلچسب را پشت سر هم گوش کرد، یکی پس از دیگری و بارها بارها. در خلال این کار، او متوجه شباهت‌هایی میان آن‌ها شد. مساله این نبود که آهنگ‌ها همه مثل هم باشند. بعضی تصنیف بودند و بقیه پاپ. با این حال، از این جهت شباهت داشتند که همگی دقیقاً همان‌طوری بودند که مه‌یر از آن ژانر خاص موسیقی انتظار داشت. آن‌ها آشنا بودند. (مانند همه‌ی چیزهای دیگر در رادیو) ولی کمی بیشتر جلا داده شده و به میانگین طلایی یک آهنگ کامل نزدیک‌تر بودند.

مه یر به من گفت: «گاهی اوقات ایستگاه‌های رادیویی تحقیقات تلفنی انجام می‌دهند، به این صورت که با شنوندگان تماس می‌گیرند و یک قطعه موسیقی را برایشان پخش می‌کنند. و شنوندگان می‌گویند: من این را یک‌میلیون بار شنیده‌ام و کاملاً ازش خسته شده‌ام. اما وقتی این آهنگ در رادیو پخش می‌شود، ناخودآگاه‌تان به شما می‌گوید: من این آهنگ را می‌شناسم، یک‌میلیون بار آن را شنیده‌ام، می‌توانم همراهش بخوانم! آهنگ دلچسب، آن آهنگی است که شما انتظار دارید از رادیو بشنوید. مغز شما به طور مخفیانه خواهان آن آهنگ است چرا که بسیار به آهنگ‌هایی که قبلاً شنیده‌اید و دوست داشتید، شباهت دارد. این آهنگ، درست و مناسب به نظر می‌رسد.»

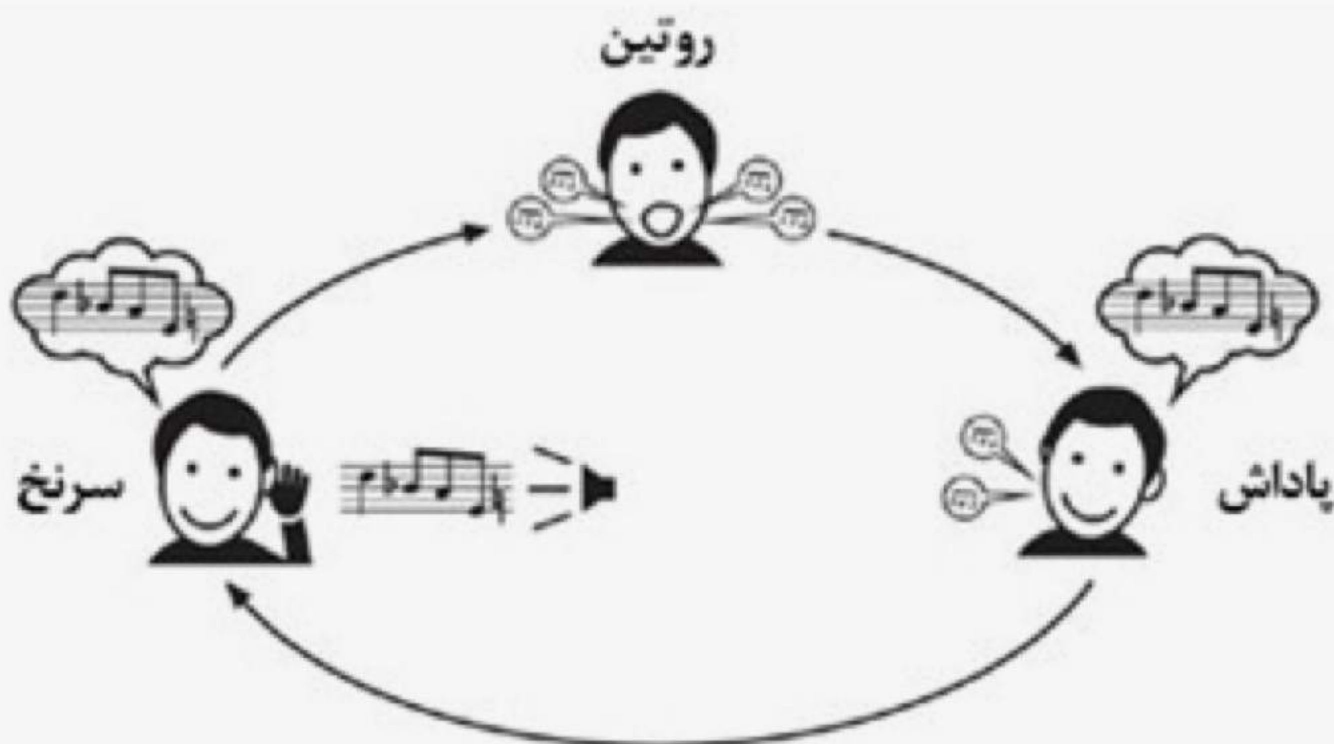
شواهدی وجود دارد مبنی بر اینکه ترجیح ما برای چیزهایی که آشنا به نظر می‌رسند، محصول سیستم اعصاب ما است. دانشمندان، مغز مردم را وقتی به موسیقی گوش می‌کردند، مورد آزمایش قرار دادند و نواحی عصبی را که در درک محرک‌های شنیداری مشارکت دارند، ردیابی کردند. گوش‌کردن به موسیقی، بخش‌های متعددی از مغز را فعال می‌کند، از جمله قشر شنوایی، تالاموس و قشر جداری برتر. این بخش‌ها همچنین در تشخیص الگوها شرکت دارند و به مغز کمک می‌کنند تصمیم بگیرد به کدام ورودی‌ها توجه کند و کدام را نادیده بگیرد. قسمت‌هایی که موسیقی را پردازش می‌کنند، برای جستجوی الگوها و گشتن به دنبال شباهت‌ها طراحی شده‌اند. منطقی به نظر می‌رسد. به هر حال موسیقی پدیده‌ای پیچیده است. تن‌های متعدد، زمینه‌ها، ملودی‌های متداخل و اصوات رقیب درون تقریباً هر آهنگی (یا حتی در صحبت‌های هر کسی که در یک خیابان شلوغ حرف می‌زند) به قدری زیاد و طاقت فرسا هستند که بدون توانایی مغز ما در تمرکز بر بعضی صداها و نادیده گرفتن بقیه، همه چیز مثل یک سروصدای خشن و ناهنجار به نظر می‌رسید.

مغز ما مشتاق است در موسیقی آشنایی را جستجو کند، زیرا آشنایی است که باعث می‌شود ما بتوانیم بشنویم بدون این که با هر صدایی حواسمان پرت شود. درست همان‌طور که دانشمندان ام آی تی کشف کردند که عادت‌های رفتاری، ما را از غرق شدن در تصمیمات تمام نشدنی حفظ می‌کنند و در صورت نبودن عادت‌ها، مجبور بودیم هر روز درگیر اتخاذ آن تصمیم‌ها باشیم. عادت‌های شنیدن وجود دارند چون بدون آن‌ها غیرممکن بود که ما بتوانیم تصمیم بگیریم در جریان یک بازی فوتبال، بر صدای بچه‌مان، یا سوت مربی یا سر و صدای خیابان شلوغ متمرکز شویم. عادت‌های شنیدن به ما امکان می‌دهند که به صورت ناخودآگاه صداهای مهم را از آن‌هایی که می‌توانند نادیده گرفته شوند، جدا کنیم.

به همین خاطر است که آهنگ‌هایی که آشنا به نظر می‌رسند (حتی اگر قبلاً هرگز آن‌ها را نشنیده باشید)، دلچسب هستند. مغز ما طوری طراحی شده است که الگوهای شنیداری را ترجیح دهد که شبیه چیزهایی هستند که قبلاً شنیده‌ایم. وقتی سلین دیون آهنگ جدیدی منتشر می‌کند (و شبیه همه‌ی آهنگ‌های دیگری است که او خوانده است و همین‌طور بیشتر آهنگ‌های دیگر رادیو)، مغز ما

به طور ناخودآگاه خواهان تشخیص آن می‌شود و آهنگ «دلچسب» می‌شود. شاید شما هرگز در کنسرت‌های سلین دیون شرکت نکنید، ولی به آهنگ‌هایش در رادیو گوش خواهید داد چون این چیزی است که انتظار دارید در حالی که به سوی محل کارتان رانندگی می کنید، آن را بشنوید. آن آهنگ‌ها به خوبی با عادت‌های شما مطابقت دارند.

این نگرش کمک کرد توضیح دهیم چرا آهنگ «هی تو!» برخلاف پیش‌بینی «دانش آهنگ محبوب» و مدیران موسیقی، در رادیو شکست خورد. مساله این نبود که «هی تو!» آهنگ بدی بود، مشکل این بود که آشنا نبود. شنوندگان رادیو نمی‌خواستند هر بار که یک آهنگ جدید ارائه می‌شد، یک تصمیم آگاهانه بگیرند، بلکه به جای آن مغزشان می‌خواست از یک عادت پیروی کند. اکثر اوقات ما عملا انتخاب نمی‌کنیم که از یک آهنگ خوشمان می‌آید یا نه. این امر تلاش ذهنی زیادی می‌طلبد. به جای آن، ما به نشانه‌ها واکنش نشان می‌دهیم. (این آهنگ شبیه همه‌ی آهنگ هایی است که من همیشه دوست داشته‌ام) و همین طور به پاداش‌ها (زمزمه کردن همراه این اهنگ سرگرم‌کننده است.) و بدون فکرکردن، یا همراه با آهنگ شروع به خواندن می‌کنیم یا دست خود را جلو برده و ایستگاه را عوض می‌کنیم.



حلقه‌ی آشنایی

به یک معنا، آریستا و دی‌جی‌های رادیو با مشکلی از همان نوع که اندرو پل در تارگت داشت، مواجه بودند. شنوندگان راضی هستند پای آهنگی که می‌گویند آن را دوست ندارند، بنشینند، اما فقط تا زمانی که شبیه آهنگی باشد که قبلاً شنیده‌اند. زنان باردار از کوپن‌هایی که برایشان پست می‌شود خشنودند، مگر این که این کوپن‌ها فاش کنند که تارگت از درون رحم آن‌ها هم جاسوسی می‌کند، که برایشان امری ناآشنا و به نوعی وحشتناک است. دریافت‌کردن کوپنی که فاش می‌کند تارگت می‌داند شما باردارید، با آنچه مشتری انتظار دارد، در تضاد است. مانند این است که به یک سرمایه‌گذار بانکی چهل و دو ساله بگوییم که او به همراه آهنگ سلین دیون آواز خوانده است. این کار اشتباه است.

پس چگونه دی‌جی‌ها شنوندگان را متقاعد کنند که آنقدر به آهنگ‌هایی مثل «هی تو!» گوش بدهند تا برایشان آشنا شود؟ تارگت چگونه بدون ترساندن زنان باردار آن‌ها را متقاعد کند که از کوپن‌های پوشک استفاده کنند؟ با پوشاندن لباس کهنگی به چیزهای نو. باید کاری کنیم که چیزهای ناآشنا، شبیه چیزهای آشنا به نظر برسند.

۳

در اوایل دهه‌ی ۱۹۴۰، دولت ایالات متحده شروع به حمل بیشتر ذخیره‌ی گوشت داخلی کشور به اروپا و اقیانوس آرام کرد تا نیروهای در حال نبرد در جنگ جهانی دوم را پشتیبانی کند. در داخل کشور، دسترسی به استیک و گوشت خوک رو به کاهش گذاشت. در زمانی که ایالات متحده در اواخر سال ۱۹۴۱ وارد جنگ شد، رستوران‌های نیویورک از گوشت اسب برای همبرگر استفاده می‌کردند و برای مرغ، بازار سیاه ایجاد شده بود. مقامات فدرال نگران شدند که تحرکات جنگی طولانی ممکن است موجب فقر پروتئینی مردم کشور شود. «هربرت هوور» رئیس جمهور سابق، در یک رساله‌ی دولتی خطاب به آمریکایی‌ها نوشت: «مشکل در آمریکا با ادامه‌ی جنگ، بیشتر و بیشتر نمایان خواهد شد. مزارع ما با کمبود کارگر دام‌پروری روبرو هستند. و بالاتر از همه، ما باید آذوقه‌ی بریتانیایی‌ها و روس‌ها را تامین کنیم. در این جنگ، گوشت و چربی درست به اندازه‌ی تانک و هواپیما مهمات جنگی محسوب می‌شوند.»

وزارت دفاع که نگران این موضوع بود، به چندین جامعه‌شناس، روان‌شناس و انسان‌شناس برجسته‌ی کشور (از جمله «مارگارت مید» و «کورت لوین» که در راه تبدیل شدن به دانشگاهیان مشهوری بودند) مراجعه کرده و ماموریتی به آن‌ها محول کرد: راهی پیدا کنید که آمریکایی‌ها را متقاعد کنیم گوشت احشا مصرف کنند. زنان خانه‌دار را وادارید که به شوهر و بچه‌هایشان جگر سرشار از پروتئین، دل، قلوه، سیرابی و روده‌ی حیواناتی را بدهند که گوشت دنده و رست بیف آن‌ها به خارج فرستاده شده بود. در آن زمان گوشت احشا در آمریکا محبوب نبود. در سال ۱۹۴۰، یک زن از طبقه‌ی متوسط، ترجیح می‌داد گرسنگی بکشد تا این که میز غذایش را با زبان یا سیرابی پر کند. بنابراین وقتی دانشمندانی که در «کمیته‌ی عادات غذایی» استخدام شده بودند، برای اولین بار در سال ۱۹۴۱ با هم ملاقات کردند، هدف خود را شناسایی نظام‌مند عادات فرهنگی که آمریکاییان را از خوردن گوشت احشا دلسرد می‌کرد، قرار دادند. مجموعاً بیش از دویست تحقیق در نهایت منتشر شد که همگی در اصل حاوی یافته‌ی مشترکی بودند: برای تغییر رژیم غذایی مردم، باید چیزهایی که در نظرشان عجیب و غریب است را برایشان آشنا کنیم. و برای این کار، باید آن‌ها را در پوشش‌های روزمره استتار کنیم.

برای متقاعد کردن آمریکاییان به خوردن جگر و قلوه، زنان خانه‌دار باید می‌دانستند چگونه شکل، مزه و بوی غذا را تا حد امکان شبیه چیزی کنند که خانواده‌هایشان انتظار داشتند، بر سر میز شام ببینند. به عنوان مثال، وقتی در ۱۹۴۳ بخش معیشتی ارتش (که مسئول تغذیه‌ی سربازان است) شروع به سرو کلم تازه برای نیروهای نظامی کرد، سربازان آن را پس زدند. بنابراین، غذاخوری‌ها، کلم را خرد و آب پز کردند تا شبیه بقیه‌ی سبزیجاتی شود که در سینی غذای ارتش وجود داشت و سربازان بدون شکایت آن را می‌خوردند. یک محقق امروزی که تحقیقات آن زمان را ارزشیابی می‌کند، نوشت: «اگر غذا جوری آماده می‌شد که شبیه تجربه‌های قبلی سربازان باشد و به شیوه‌ی آشنایی برایشان سرو می‌شد، به احتمال زیاد آن را می‌خوردند. چه خود غذا برایشان آشنا بود چه نبود.»

کمیته‌ی عادات غذایی این طور نتیجه‌گیری کرد که راز تغییر رژیم غذایی آمریکا، آشنایی است. خیلی زود زنان خانه‌دار نامه‌هایی از طرف دولت دریافت کردند که در آن نوشته شده بود: هر شوهری از پای استیک و قلوه خوشش خواهد آمد. قصابی‌ها شروع به پخش دستورالعمل‌هایی کردند که نحوه‌ی چرخ کردن جگر و تهیه‌ی کوفته با آن را توضیح می‌داد.

چند سال بعد از پایان جنگ جهانی دوم، کمیته‌ی عادات غذایی منحل شد. با این حال، تا آن زمان گوشت احشا کاملاً در رژیم غذایی آمریکایی ادغام شده بود. یک تحقیق نشان داد که مصرف سیرابی در طول جنگ بیش از ۳۳ درصد افزایش یافته است. تا سال ۱۹۵۵ این رقم به ۵۰ درصد رسید. خوراک قلوه به یکی از اقلام اصلی وعده‌ی شام تبدیل شده بود. جگر در مناسبت‌های خاص سرو می‌شد. الگوهای غذایی آمریکاییان تا آن درجه تغییر کرده بود که مصرف گوشت احشا، مبدل به یکی از نشانه‌های رفاه شده بود.

از آن زمان به بعد، دولت ایالات متحده تلاش‌های بسیار دیگری برای بهبود رژیم غذایی مردم صورت داده است. برای مثال، کمپین «روزی پنج تا» وجود داشت که قصد داشت مردم را تشویق به مصرف روزی پنج عدد میوه یا سبزی کند. همین‌طور «هرم غذایی یو اس دی ای» و برنامه‌ای برای ترویج مصرف پنیرها و شیرهای کم‌چرب. هیچ یک از آن‌ها به یافته‌های کمیته وفادار نبودند. هیچ کدام سعی نکردند توصیه‌های خود را با عادت‌های موجود استتار کنند و در نتیجه، همه‌ی این کمپین‌ها شکست

خوردند. تا این تاریخ، تنها برنامه‌ی دولت که تغییری دائمی در رژیم غذایی آمریکایی ایجاد کرد، همان برنامه‌ی ترویج مصرف گوشت احشا در دهه‌ی ۱۹۴۰ است.

با این حال، ایستگاه‌های رادیویی و کمپانی‌های بزرگ از جمله تارگت، کمی آگاه‌تر هستند.

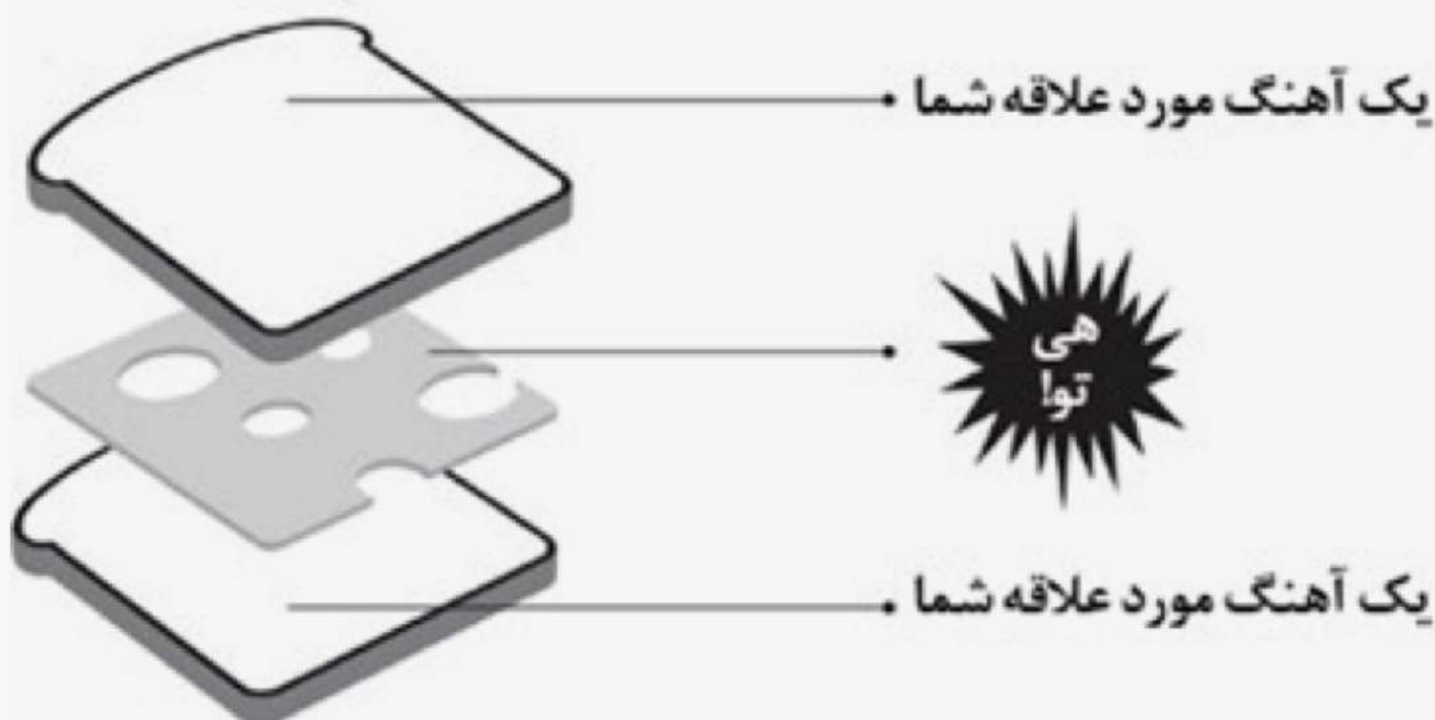
دی‌جی‌ها به زودی دریافتند که برای محبوب کردن آهنگ «هی تو!» لازم است کاری کنند که این آهنگ آشنا احساس شود، و برای این کار، چیز خاصی مورد نیاز بود.

مشکل این بود که با اینکه برنامه‌های کامپیوتری مانند «دانش آهنگ محبوب» در پیش‌بینی عادت‌های مردم بسیار خوب عمل می‌کردند، اما گاهی اوقات این الگوریتم‌ها عادت‌هایی را پیدا می‌کردند که هنوز در واقعیت ایجاد نشده بود. و وقتی کمپانی‌ها روی عادت‌هایی سرمایه‌گذاری می‌کنند که هنوز آن‌ها را فرا نگرفته‌ایم یا بدتر از آن، عادت‌هایی که تمایلی به اعتراف آن‌ها پیش خودمان نداریم (مانند علاقه‌ی مخفیانه‌مان به ترانه‌های ضعیف) ، در حقیقت کسب‌وکار خود را به شدت به خطر می‌اندازند. اگر یک خواربار فروشی به خود ببالد که: ما مجموعه‌ی بزرگی از سریال‌های صبحانه و بستنی‌های پر از شکر داریم، خریداران از آن فاصله می‌گیرند. اگر یک قصاب بگوید: بفرمایید، این هم یک تکه روده برای سفره‌ی شام شما، یک زن خانه‌دار در دهه‌ی چهل، به جای آن خوراک تن ماهی تهیه می‌کرد. وقتی یک ایستگاه رادیویی با افتخار اعلام کند: هر نیم ساعت آهنگ‌های سلین دیون را پخش می‌کنیم، هیچ کس به آن گوش نمی‌کند. بنابراین، به جای این کار، صاحبان سوپرمارکت‌ها سیب‌ها و گوجه‌هایشان را در معرض دید شما قرار می‌دهند. (در عین حال که ترتیبی اتخاذ می‌کنند که شما در سر راه خود به صندوق، حتماً از کنار تنقلات و بستنی‌ها عبور کنید.) قصاب‌ها در دهه‌ی ۱۹۴۰، جگر را «استیک جدید» می‌نامیدند و دی‌جی‌ها به آرامی از آهنگ‌های دیگر به موسیقی متن تایتانیک می‌لغزند.

«هی تو!» برای تبدیل شدن به یک آهنگ محبوب، نیاز داشت که به عنوان بخشی از یک عادت گوش‌دادن، تثبیت شود. و برای تبدیل‌شدن به بخشی از یک عادت، در ابتدا باید کمی خود را استتار می‌کرد. درست همان‌طور که زنان خانه‌دار، جگر را با چرخ‌کردن و کوفته‌کردن استتار کردند. بنابراین در WIOQ در فیلادلفیا (و همین‌طور ایستگاه‌های رادیویی دیگر در سراسر کشور) ، دی‌جی‌ها ترتیبی

دادند که هر بار «هی تو!» پخش می‌شود، قبل و بعد از آن، آهنگ‌هایی که در حال حاضر محبوبیت دارند، پخش بشود. در حقیقت، «هی تو!» را بین آهنگ‌های محبوب ساندویچ کردند. «تام وبستر» یک مشاور رادیویی گفت: «این شیوه اکنون در نظریه‌ی لیست پخش تدریس می‌شود. یک آهنگ جدید را باید بین دو آهنگ که در محبوبیت آن‌ها اجماع وجود دارد، پخش کنید.»

با این حال، دی‌جی‌ها «هی تو!» را به همراه هر آهنگ محبوبی هم پخش نکردند. آن‌ها آن را بین دو نوع از آهنگ‌ها ساندویچ کردند که ریچ مه یر کشف کرده بود به طور منحصر به فردی دلچسب هستند. آهنگ‌هایی از هنرمندانی مثل «بلوکنترل» ، «سه خانه پایین‌تر» ، «مارون‌فایو» و «کریستینا آگیلرا» . (در حقیقت، بعضی ایستگاه‌ها به قدری مشتاق این روش بودند که یک آهنگ را دو بار استفاده کردند.)



برای مثال لیست پخش WIOQ در ۱۹ سپتامبر ۲۰۰۳ را در نظر بگیرید:

۱۱: ۴۳ «اینجا بدون تو» از سه خانه پایین‌تر

۱۱: ۵۴ «نفس» از بلوکنترل

۱۱: ۵۸ «هی تو!» از اوت کست

۱۲: ۰۱ «نفس» از بلوکنترل

یا لیست پخش ۱۶ اکتبر:

۹: ۴۱ «نفس کشیدن سخت تر شده» از مارون فایو

۹: ۴۵ «هی تو!» از اوت کست

۹: ۴۹ «نمی توانید ما را پایین نگه دارید» از کریستینا آگیلرا

۱۰: ۰۰ «فرانتین» از فارل

۱۲ نوامبر:

۹: ۵۸ «اینجا بدون تو» از سه خانه پایین‌تر

۱۰: ۰۱ «هی تو» از اوت کست

۱۰: ۰۵ «انگار دوستت دارم» از جاستین تیمبرلیک

۱۰: ۰۹ «پسربچه» از بیانسه

وبستر گفت: «مدیریت لیست پخش، کاملا در مورد کاهش ریسک است. ایستگاه‌های رادیویی باید روی آهنگ‌های جدید ریسک‌پذیری داشته باشند، در غیر این صورت مردم دیگر به آن‌ها گوش نخواهند کرد. ولی چیزی که مردم حقیقتاً می‌خواهند، همان آهنگ‌هایی است که در حال حاضر دوست دارند. بنابراین باید آهنگ‌های جدید را با بیشترین سرعت ممکن، برایشان آشناسازی کنید.» هنگامی که WIOQ در اوایل سپتامبر برای اولین بار (قبل از شروع ساندویچ کردن) ، شروع به پخش «هی تو!» کرد، ۶.۲۶ درصد از شنوندگان به محض پخش آهنگ، ایستگاه را عوض می‌کردند. در ماه اکتبر، بعد از پخش آن به همراه آهنگ‌های دلچسب، تعداد ایستگاه عوض کردن‌ها به ۷.۱۳ درصد

کاهش یافت. در ماه دسامبر، این رقم به ۵. ۷ درصد رسید. ایستگاه‌های رادیویی بزرگ دیگر نیز در سراسر کشور از همان تکنیک ساندویچ استفاده کردند و تعداد ایستگاه عوض کردن‌ها با همان الگو کاهش یافت.

وقتی شنوندگان «هی تو!» را بارها و بارها شنیدند، سرانجام آهنگ برایشان آشنا شد. در زمانی که آهنگ به محبوبیت رسیده بود، WIOQ «هی تو!» را نزدیک پانزده بار در روز پخش می‌کرد. عادت‌های گوش‌دادن مردم طوری تغییر کرده بود که انتظار شنیدن «هی تو!» را داشته باشند و (حتی آن را طلب کنند) . یک عادت جدید گوش دادن به «هی تو!» به وجود آمد. آهنگ، برنده‌ی جایزه‌ی گرمی شد، آلبوم آن بیش از ۵. ۵ میلیون نسخه فروخت و میلیون‌ها دلار هم نصیب ایستگاه‌های رادیویی کرد.

بارتلز، مدیر توسعه، به من گفت: «این آلبوم، گروه «اوت کست» را در معبد فوق ستاره‌ها جای داد. این آهنگ بود که آن‌ها را به دنیای غیر هیپ هاپ معرفی کرد. اکنون که یک هنرمند جدید، تک‌آهنگش را برایم اجرا می‌کند و می‌گوید: این «هی تو! » ی بعدی خواهد بود، برایم بسیار لذت‌بخش است.

***

پس از این که اندرو پل ماشین پیش‌بینی بارداری‌اش را ساخت، بعد از این که صدها هزار خریدار مونث را که احتمال بارداریشان می‌رفت، شناسایی کرد، بعد از این که یک نفر اشاره کرد که برخی و در حقیقت، همه‌ی آن زنان وقتی تبلیغی را دریافت کنند که آشکار کند تارگت از وضعیت باروری و تولیدمثل آن‌ها هم خبر دارد، کمی ناراحت خواهند شد، همگی تصمیم گرفتند که یک قدم به عقب برگردند و گزینه‌های خود را بررسی کنند.

قسمت بازاریابی فکر کرد که خردمندانه آن است که پیش از به راه انداختن یک کمپین ملی، تعدادی آزمایش کوچک انجام گیرد. آن‌ها این توانایی را داشتند که نامه‌های تبلیغاتی را که به طور خاص طراحی شده‌اند، برای گروه‌های کوچکی از خریداران ارسال کنند. بنابراین، تعدادی از زنان را به طور تصادفی از لیست بارداری پل انتخاب کردند و ترکیبات متفاوتی از تبلیغات را روی آن‌ها امتحان کردند تا واکنش خریداران را بسنجند.

یکی از مدیران تارگت که اطلاعات دسته اولی از برنامه‌ی پیش‌بینی بارداری پل داشت، به من گفت:

«ما این ظرفیت را داریم که برای هر مشتری، یک کتابچه‌ی تبلیغاتی که به‌طور ویژه برای او طراحی شده است، بفرستیم. در این کتابچه به مشتری گفته می‌شود: این هم تمام چیزهایی که هفته‌ی پیش خریدید، به همراه کوپنی برای آن‌ها. ما همیشه این کار را برای محصولات خواروبار انجام می‌دهیم. ولی متوجه شدیم که اگر این کار را در مورد تبلیغ محصولات مربوط به بارداری انجام دهیم، بعضی زنان واکنش بدی نشان می‌دهند. بعد شروع کردیم به مخلوط کردن این تبلیغات با تبلیغ محصولاتی که می‌دانستیم زنان باردار هرگز نخواهند خرید، تا بدین وسیله، تبلیغات مربوط به بارداری و کودک، تصادفی به نظر برسند. ما تبلیغ ماشین چمن زن را کنار تبلیغ پوشک قرار می‌دادیم، کوپن نوشیدنی گیلاس را به همراه کوپن لباس بچه برایشان می‌فرستادیم، به این ترتیب به نظر می‌رسید که تمام این محولات تصادفی انتخاب شده‌اند. ما دریافتیم که که یک زن باردار تا هنگامی فکر می‌کند هدف جاسوسی قرار نگرفته است، از کوپن‌ها استفاده خواهدکرد. او می‌پندارد که برای همه‌ی همسایگانش هم همین تبلیغات پوشک و تخت بچه ارسال شده است. تا زمانی که او را نترسانیم، این روش جواب می‌دهد.»

پاسخ پرسش تارگت و پل (چگونه برای یک زن باردار تبلیغات ارسال کنیم بدون این که فاش شود از بارداری او خبر داریم؟) الزاماً همان روشی است که دی‌جی‌ها برای آن که شنوندگان را به دام «هی تو!» بیندازند، از آن استفاده کردند. تارگت شروع کرد به ساندویچ کردن کوپن‌های پوشک بین اجناس نامرتبط با کودک. این کار باعث شد که تبلیغات کودک، بی نام، آشنا و راحت به نظر برسند. تارگت آنچه می‌دانست را مخفی کرد.

خیلی زود فروش مادر و کودک تارگت منفجر شد. کمپانی آمار فروش یک بخش خاص را بیرون نمی‌دهد، اما بین سال‌های ۲۰۰۲ (که پل استخدام شد) تا ۲۰۰۹، سود سهام تارگت از ۴۴ بیلیون دلار به ۶۵ بیلیون دلار افزایش یافت. در سال ۲۰۰۵، «گرگ استاینهافل» ، رئیس شرکت، در اتاقی پر از سرمایه گذاران شرکت، با افتخار از افزایش تمرکز کمپانی بر اقلام و موضوعات جذاب برای گروه‌های خاص مشتریان، مانند مادر و کودک، سخن گفت.

او گفت: در حالی که ابزار پایگاه داده‌ی ما به طور فزاینده‌ای پیچیده می‌شود، تبلیغات پستی تارگت به

نوبه‌ی خود به ابزار مفیدی برای ارتقای ارزش و تسهیلات برای گروه‌های خاص مشتریان، مانند مادران جدید و نوجوانان تبدیل شده است. به عنوان مثال، برنامه‌ی کودک تارگت قادر است مراحل زندگی کودک را از مراقبت‌های دوران بارداری تا صندلی کودک ماشین و کالسکه، ردگیری کند. در سال ۲۰۰۴، برنامه‌ی تبلیغات پستی مستقیم کودک تارگت، افزایش قابل ملاحظه‌ای در تعداد خریداران تارگت و میزان فروش به دنبال داشت.

چه قصدتان فروش یک آهنگ جدید باشد، چه یک غذای جدید یا یک تخت کودک تازه، درسی که باید بیاموزید، یکسان است: اگر به هر چیز جدید، لباس عادات کهنه را بپوشانید، پذیرش آن برای عموم آسان‌تر خواهد بود.

۵

سودمندی این درس تنها به شرکت‌های بزرگ، آژانس‌های دولتی و کمپانی‌های رادیو که به دستکاری سلایق ما امیدوارند، محدود نمی‌شود. روش‌های مشابهی می‌توانند برای تغییر نحوه‌ی زندگی ما مورد استفاده قرار بگیرند.

برای مثال، در سال ۲۰۰۲، دو آمارگیر به استخدام YMCA، یکی از بزرگ‌ترین سازمان‌های غیرانتفاعی کشور درآمدند تا قدرت‌های پیشگویی داده‌محور را برای تبدیل جهان به مکانی سالم‌تر به کار گیرند. YMCA بیش از ۲,۶۰۰ شعبه در ایالات متحده دارد، بیشتر آن‌ها ورزشگاه و مراکز اجتماعی هستند. حدود یک دهه پیش، رهبران سازمان درباره‌ی رقابتی باقی ماندن سازمان نگران شدند. آن‌ها از یک دانشمند اجتماعی و یک ریاضیدان (بیل لازاروس و دین ابوت) کمک خواستند.

این دو مرد، داده‌هایی از بیش از ۱۵,۰۰۰۰ نظرسنجی میزان رضایتمندی از اعضای YMCA را که در طول سال‌ها جمع‌آوری شده بود، گردآوری کرده و شروع به جستجوی الگوها در میان آن‌ها کردند. در آن زمان، عقیده‌ی مورد قبول در میان مدیران YMCA، این بود که مردم خواهان تجهیزات ورزشی تجملی و امکانات پر زرق و برق مدرن هستند. YMCA میلیون‌ها دلار برای ساخت اتاق‌های کاهش وزن و استودیوهای یوگا صرف کرده بود. با این حال وقتی نظرسنجی‌ها بررسی شدند، معلوم شد که

گرچه در وهله‌ی اول، جذابیت و فراهم بودن دستگاه‌های تمرین موجب پیوستن مردم به یک ورزشگاه می‌شود، ولی آنچه مردم را در آنجا نگه می‌دارد، چیز دیگری است.
داده‌ها حاکی از این بودند که باقی‌ماندن مردم در ورزشگاه، به عوامل عاطفی بستگی دارد. چیزهایی مثل این که آیا کارمندان اسم اعضا را می‌دانستند یا وقتی اعضا وارد می‌شدند به آن‌ها سلام می‌کردند یا نه. معلوم شد که مردم اغلب در جستجوی ارتباطات انسانی به ورزشگاه‌ها می‌روند، نه به خاطر یک دستگاه تردمیل. اگر یکی از اعضا، دوستی در YMCA پیدا می‌کرد، احتمال بیشتری وجود داشت که آن‌ها در جلسات تمرین شرکت کنند. به عبارت دیگر، مردمی که در YMCA عضو می‌شدند، عادات اجتماعی معینی داشتند، تا زمانی که YMCA این عادات را ارضا می‌کرد، اعضا راضی و خشنود بودند. بنابراین اگر YMCA می‌خواست مردم را به ورزش کردن تشویق کند، لازم بود که از الگوهای موجود بهره‌گیری کند و به کارمندان خود یاد دهد که نام اعضا را به خاطر بسپارند. این شکل دیگری از درسی است که از ماجرای تارگت و دی‌جی‌های رادیو فرا می‌گیریم. برای این که عادت جدیدی را به فروش برسانید، (در اینجا عادت ورزش) ، آن را در پوشش چیزی که مردم هم‌اکنون می‌شناسند و دوست دارند، بپیچید، مانند غریزه‌ی مردم برای رفتن به جاهایی که دوست پیدا کردن در آنجا آسان است.
لازاروس به من گفت: «ما در حال رمزگشایی از نحوه‌ی نگه داشتن مردم در ورزشگاه‌ها هستیم. مردم می‌خواهند به مکان‌هایی بروند که نیازهای اجتماعی آن‌ها را ارضا کند. اگر کاری کنیم که مردم به صورت گروهی ورزش کنند، احتمال بیشتری وجود دارد که به تمرینات بچسبند. به این ترتیب، شما می‌توانید وضعیت سلامت ملت را تغییر دهید.»
کارشناسان پیش‌بینی تحلیلی می‌گویند که به زودی روزی خواهد رسید که کمپانی‌ها قادر خواهند بود بهتر از خودمان سلایق ما را بشناسند و عادت‌هایمان را پیش‌بینی کنند. با این حال، دانستن این که ممکن است فردی یک برند معین کره‌ی بادام زمینی را ترجیح بدهد، برای واداشتن او به عمل کردن طبق آن ترجیح کافی نیست. برای سرمایه گذاری روی یک عادت جدید، (چه خواروبار چه ایروبیک) باید بدانید چگونه کاری کنید که چیزهای نو، آشنا به نظر برسند.
آخرین باری که با اندرو پل صحبت کردم، اشاره کردم که همسرم بچه‌ی دوممان را هفت ماهه باردار

است. پل خودش هم بچه دارد، بنابراین ما کمی درباره‌ی بچه‌ها با هم حرف زدیم. من گفتم که من و همسرم گاه‌گاهی از تارگت خرید می‌کنیم و نزدیک به یک سال پیش، آدرس خود را به کمپانی داده ایم، بنابراین اکنون باید کوپن‌ها با پست به دست‌مان برسد. اخیراً که بارداری همسرم پیشرفت کرده است، من متوجه افزایش نامحسوسی در تبلیغات پوشک، لوسیون و لباس بچه در آگهی‌هایی که به خانه مان پست می‌شود شده‌ام.

من به او گفتم که تصمیم دارم در آن آخر هفته، تعدادی از کوپن‌ها را استفاده کنم. همین طور در فکر خرید یک تخت نوزاد، پرده‌ای برای اتاق کودک و تعدادی اسباب بازی برای کودک نوپای دیگرم بودم. واقعاً مفید بود که تارگت دقیقاً کوپن اجناسی را که نیاز داشتم بخرم، برایم می‌فرستاد.

پل گفت: «فقط صبر کن بچه به دنیا بیاید، ما کوپن اجناسی که می‌خواهی را برایت خواهیم فرستاد، حتی قبل از این که تو بدانی که آن‌ها را می‌خواهی.»

گزارش‌های این فصل، بر پایه‌ی مصاحبه با تعداد زیادی از کارمندان سابق و فعلی تارگت تهیه شده است. تعداد زیادی از این گزارش‌ها بر اساس مصاحبه‌هایی بدون انتساب به نام اشخاص انجام شده‌اند، زیرا منابع اطلاعاتی نگران اخراج از تارگت یا روبروشدن با مجازات‌های دیگر بودند. به تارگت فرصت بازبینی و پاسخ به گزارش‌های این فصل داده شد و از شرکت خواسته شد به مدیران بخش تجزیه و تحلیل مشتری، امکان مصاحبه به همراه ضبط گفته‌هایشان را بدهد. کمپانی این درخواست را رد و از پاسخ به پرسش‌های ما نیز جز در دو نامه امتناع کرد: در اولین نامه گفته شده است: «ماموریت ما در تارگت، تبدیل تارگت به یک مقصد خرید ارجح برای مشتریانمان است. ما این ماموریت را به وسیله‌ی ارائه‌ی ارزش‌های برجسته، نوآوری مداوم و ساختن یک تجربه‌ی استثنایی برای مشتری انجام می‌دهیم. به همواره برآورده ساختن وعده‌ی اختصاصی برندمان: بیشتر بخواهید، کمتر بپردازید. از آنجا که ما مشتاقانه بر ماموریت خود تمرکز داریم، سرمایه‌گذاری‌های قابل توجهی برای درک ترجیحات مشتریانمان انجام داده‌ایم. برای کمک به این اقدامات، شماری ابزارهای مطالعه ایجاد کرده‌ایم که به ما امکان می‌دهد به بینشی از گرایش‌ها و ترجیحات در میان گروه‌های مختلف جمعیتی

مشتریانمان دست پیدا کنیم. از داده‌های به دست آمده از این ابزارها، برای طرح‌بندی فروشگاه، انتخاب محصولات، تبلیغات و کوپن‌ها استفاده می‌کنیم. این تحلیل‌ها به ما اجازه می‌دهد که مرتبط‌ترین تجربه‌ی خرید را برای مشتریانمان فراهم کنیم. برای مثال، در جریان یک تراکنش در داخل فروشگاه، ابزار تحقیقی ما می‌تواند بر پایه‌ی خریدهای یک مشتری، پیشنهادات مرتبطی برای او پیش‌بینی کند که به همراه رسید خرید مشتری، به او تحویل داده می‌شود. علاوه بر این، برنامه‌هایی مانند لیست هدایای کودک، به تارگت کمک می‌کند چگونگی تکامل نیازهای مشتریان در طول زمان را درک کند و ما را قادر می‌سازد برای مادران جدید، کوپن‌های صرفه جویی فراهم کنیم. ما باور داریم که این اقدامات، با فراهم کردن هر چه بیشتر آنچه مردم نیاز دارند و از تارگت می‌خواهد، مستقیماً به نفع مشتریانمان است (و با ایجاد وفاداری قوی‌تر در مشتری، افزایش دفعات خرید و افزایش فروش و سودآوری، به تارگت نیز منفعت رسانده است.)» در ایمیل دوم آمده است: «تقریباً تمام جملات شما حاوی اطلاعات نادرست است و انتشار آن‌ها می‌تواند برای عموم گمراه‌کننده باشد. ما قصد نداریم جداگانه به هر جمله اشاره کنیم، تارگت تعهدات قانونی خود را جدی می‌گیرد و از کلیه‌ی قوانین قابل اجرای ایالتی و فدرال پیروی می‌کند، از جمله قوانین مربوط به حفاظت از اطلاعات بهداشت و سلامت مردم.»

بخش سوم: عادت‌های جوامع

فصل ۸: کلیسای سدل‌بک و تحریم اتوبوس مونتگومری؛ جنبش‌ها چگونه رخ می‌دهند

۱

اتوبوس ساعت شش بعد از ظهر خیابان کلولند، از راه رسید و یک زن آفریقایی‌آمریکایی چهل‌ودو ساله‌ی ریزنقش، با عینک بدون قاب و یک ژاکت قهوه‌ای محافظه‌کارانه سوار آن شد، کیف پول خود را باز کرد و ده سنت کرایه‌ی خود را درون دخل انداخت.

آن روز، سه شنبه اول دسامبر سال ۱۹۵۵بود و آنجا، مونتگومری واقع در آلاباما. آن زن به تازگی یک روز طولانی را در «مونتگومری فیر» فروشگاهی که در آن به عنوان خیاط کار می‌کرد پشت سر گذاشته بود،. اتوبوس شلوغ بود و مطابق قانون، چهار ردیف اول اتوبوس برای مسافران سفیدپوست رزرو شده بود. عقب اتوبوس، قسمتی که سیاه‌پوستان اجازه داشتند بنشینند، پر بود، بنابراین آن زن (رزا پارکز) در ردیف وسط، درست پشت قسمت سفیدپوستان نشست. جایی که هر نژادی می‌توانست در آنجا بنشیند. همین طور که اتوبوس به راهش ادامه می‌داد، مردم بیشتری سوار می‌شدند. خیلی زود تمام ردیف‌ها پر شدند و تعدادی از مسافران (از جمله یک مسافر سفیدپوست) در راهرو ایستاده بودند و خود را با گرفتن میله‌ی بالای اتوبوس نگه داشته بودند. راننده‌ی اتوبوس، «جیمز اف بلیک» که دید یک مرد سفیدپوست سرپا ایستاده است، خطاب به مسافران سیاه‌پوست در قسمتی که رزا پارکز نشسته بود، فریاد زد که جای خود را واگذار کنند، ولی هیچ کس از جایش تکان نخورد. سروصدا زیاد بود و ممکن بود آن‌ها نشنیده باشند. بلیک در یک ایستگاه اتوبوس مقابل تئاتر امپایر در خیابان مونتگومری کنار زد، به قسمت عقب اتوبوس رفت و گفت: «بهتره سخت نگیرید و اون صندلی‌ها رو خالی کنید.» سه نفر از مسافران سیاه‌پوست بلند شدند و به عقب رفتند، ولی پارکز در جای خود باقی ماند. او به راننده گفت که در قسمت سفیدپوستان ننشسته و فقط هم یک مسافر سفیدپوست سرپا ایستاده است. بلیک گفت:

«اگر بلند نشوی، پلیس خبر می‌کنم و کاری می‌کنم بازداشت شوی.»

پارکز گفت: «می‌توانی همین کار را بکنی.»

راننده، اتوبوس را ترک کرد و دو مامور پلیس پیدا کرد.

یکی از آن‌ها بعد از سوارشدن به اتوبوس از پارکز پرسید: «چرا بلند نمی‌شوید؟»
پارکز گفت: «شما چرا ما سیاه‌پوستان را اذیت می‌کنید؟»
مامور پلیس پاسخ داد: «من نمی‌دانم، اما قانون قانون است و شما بازداشت هستید.»
در آن زمان، گرچه هیچ یک از افراد حاضر در اتوبوس این را نمی‌دانستند، محور جنبش حقوق مدنی همان جا شکل گرفت. آن نافرمانی کوچک، اولین حرکت از مجموعه اقداماتی بود که مبارزه علیه مناسبات نژادی را از درگیری بین فعالان حقوق مدنی با قانون گذاران در دادگاه‌ها، به مبارزه‌ای تبدیل کرد که قدرت خود را از تمامی جوامع و تظاهرات گسترده به دست می‌آورد. طی سال آینده، جمعیت سیاه‌پوست مونتگومری به پا خواستند و اتوبوس‌های شهر را تحریم کردند. آن‌ها اعلام کردند زمانی به اعتصاب خود پایان خواهند داد که قانونی که در حمل‌ونقل عمومی میان نژادهای مختلف تبعیض قائل می‌شد، از کتاب‌های قانون حذف شود. این تحریم، خطوط اتوبوس‌رانی را از نظر مالی فلج کرد، ده‌ها هزار معترض را به تظاهرات کشاند، رهبری جوان و کاریزماتیک به نام «مارتین لوترکینگ جونیور» را به کشور معرفی کرد و جرقه‌ی جنبشی را زد که تا لیتل راک، گرینزبورو، رایلی و برمینگهام گسترش یافت و در نهایت به کنگره رسید. رزا پارکز به یک قهرمان تبدیل شد، مدال آزادی را از دست رئیس جمهور دریافت کرد و به مثال درخشانی تبدیل شد که چگونه یک تمرد می‌تواند دنیا را تغییر دهد.
ولی این تمام ماجرا نیست. رزا پارکز و جنبش تحریم اتوبوس مونتگومری به کانون کمپین حقوق مدنی تبدیل شدند، نه فقط به خاطر یک نافرمانی فردی، بلکه به خاطر الگوهای اجتماعی. تجربه‌ی پارکز درسی مهم درباره‌ی قدرت عادت‌های اجتماعی در بر دارد. رفتارهایی که در میان صدها و هزاران نفر رخ می‌دهد بدون این که به آن فکر شود و اغلب، شکل گیری آن‌ها به چشم نمی‌آید، اما از چنان قدرتی برخوردارند که می‌توانند دنیا را تغییر دهند. عادت‌های اجتماعی همان‌هایی هستند که خیابان‌ها را پر از معترضانی می‌کنند که ممکن است یکدیگر را نشناسند، ممکن است به دلایل متفاوتی راهپیمایی کنند، اما همگی در یک جهت حرکت می‌کنند. عادات اجتماعی هستند که باعث می‌شوند بعضی اقدامات ابتکاری به جنبش‌هایی تبدیل شوند که جهان را تغییر می‌دهند در حالی که بقیه در شعله‌ور کردن آتش اعتراضات، شکست می‌خورند. دلیل این که عادات اجتماعی از چنین نفوذی برخوردارند

این است که در ریشه‌ی بسیاری از جنبش‌ها، (چه انقلابات بزرگ و چه تغییرات کوچک در کلیساهایی که مردم در آن شرکت می‌کنند) یک فرآیند سه بخشی وجود دارد که به گفته‌ی تاریخ‌دانان و روان‌شناسان، بارها و بارها پدیدار می‌شود.

یک جنبش به خاطر عادات اجتماعی دوستی و روابط محکم میان آشنایان شکل می‌گیرد.

به خاطر عادات یک اجتماع و پیوندهای ضعیف بین محله‌ها و قبیله‌ها رشد می‌کند.

و به دلیل این که رهبران جنبش به شرکت کنندگان در آن، عادت‌های جدیدی می‌دهند که به آن‌ها حس تازه‌ای از هویت و احساس مالکیت می‌بخشد، ماندگار می‌شود.

معمولاً فقط زمانی که هر سه بخش این فرآیند عملی شود، یک جنبش می‌تواند خود را به جلو براند و به یک جرم بحرانی برسد. دستورالعمل‌های دیگری هم برای یک تغییر اجتماعی موفق وجود دارد، به همراه صدها مورد جزییات که با توجه به زمان و نوع مبارزه متفاوتند. اما درک نحوه‌ی کارکرد عادت‌های اجتماعی به ما کمک می‌کند توضیح دهیم که چرا مونتگومری و رزا پارکز به کاتالیزگر کارزار حقوق مدنی تبدیل شدند. این که تمرد پارکز در آن روز زمستانی به نتیجه‌ای غیر از دستگیر شدنش منجر شود، اجتناب‌ناپذیر نبود، سپس عادت‌ها مداخله کردند، و اتفاق شگفت‌انگیزی رخ داد.

***

رزا پارکز اولین مسافر سیاه‌پوستی نبود که به خاطر زیرپا گذاشتن قوانین تبعیض نژادی اتوبوس مونتگومری به زندان افتاد. او حتی در آن سال هم اولین نبود. در سال ۱۹۴۶، «جنیوا جانسون» به دلیل بحث بر سر جای نشستن با راننده‌ی اتوبوس مونتگومری دستگیر شده بود. در سال ۱۹۴۹ «ویولا وایت» ، «کیتی وینگفیلد» و دو کودک سیاه‌پوست به دلیل نشستن در قسمت سفیدپوستان و خودداری از بلند شدن، بازداشت شدند. در همان سال، دو نوجوان سیاه‌پوست که از نیوجرسی آمده بودند (در آنجا اتوبوس‌ها مختلط بود) ، پس از نشستن کنار یک مرد و پسر سفیدپوست، به دلیل قانون‌شکنی بازداشت و زندانی شدند. در سال ۱۹۴۲، یک مامور پلیس مونتگومری به مرد سیاه‌پوستی که با راننده‌ی اتوبوس بحث کرده بود، شلیک کرد و او را کشت. در سال ۱۹۵۵، چند ماه پیش از به زندان افتادن رزا پارکز، «کلودت کلوین» و «مری لوییس اسمیت» در دو حادثه‌ی جداگانه، به دلیل خودداری از دادن جایشان

به مسافران سفیدپوست، بازداشت شدند.

هیچ یک از این بازداشت‌ها منجر به تحریم یا تظاهرات اعتراضی نشد. «تیلور برانچ» ، تاریخ‌دان حقوق مدنی و برنده‌ی جایزه‌ی پولیتزر به من گفت: «در آن زمان تعداد زیادی فعال واقعی در مونتگومری وجود نداشت. مردم در تظاهرات اعتراضی یا راهپیمایی شرکت نمی‌کردند. فعالیت مدنی چیزی بود که تنها در دادگاه‌ها رخ می‌داد، کاری نبود که افراد عادی آن را انجام دهند.»

برای مثال، وقتی مارتین لوترکینگ جونیور جوان در سال ۱۹۵۴، یک سال بعد از دستگیری رزا پارکز به مونتگومری رسید، دریافت که اکثر سیاه‌پوستان شهر، تبعیض نژادی را بدون اعتراض آشکاری پذیرفته‌اند. نه تنها به خود تبعیض نژادی تن در داده‌بودند، بلکه سوءاستفاده‌ها و هتک‌حرمت‌هایی که در پی آن می‌آمد را هم پذیرفته بودند.

پس چرا وقتی رزا پارکز دستگیر شد، همه چیز تغییر کرد؟

یک توضیح این است که فضای سیاسی در حال تغییر بود. در سال قبل از آن، دادگاه عالی ایالات متحده در دعوای «براون» در برابر هیئت آموزش و پرورش، حکم کرده بود که جداسازی نژادی در مدارس عمومی، غیرقانونی است. شش ماه پیش از بازداشت رزا پارکز، دادگاه حکمی صادر کرده بود که به عنوان براون دوم شناخته می‌شود (تصمیمی که دستور می‌دهد اختلاط نژادی در مدارس باید با سرعت سنجیده‌ای به پیش برود.) در میان ملت، احساس قدرتمندی وجود داشت مبنی بر این که تغییر در راه است.

ولی این هم برای توضیح این که چرا مونتگومری به نقطه‌ی صفر کارزار حقوق مدنی تبدیل شد، کفایت نمی‌کند. کلودت کلوین و مری لوییس اسمیت در پی ماجرای براون دستگیر شدند، ولی این موضوع جرقه‌ی اعتراضی را روشن نکرد. برای بسیاری از ساکنان مونتگومری، «براون» یک مفهوم انتزاعی در یک دادگاه دورافتاده بود و واضح نبود که اثر آن در جوامع محلی چگونه احساس خواهد شد و یا اصولا اثری خواهد داشت یا نه. مونتگومری که آتلانتا، آستین یا شهرهای دیگری که پیشرفت در آن‌ها ممکن به نظر می‌رسید نبود. برانچ می‌گوید: «مونتگومری مکان نامطبوعی بود، نژادپرستی به گونه‌ای خود را در آنجا تثبیت کرده بود.»

با این حال هنگامی که پارکز دستگیر شد، این اتفاق، جرقه‌ی چیز نامعمولی را در شهر روشن کرد. رزا پارکز بر خلاف بقیه‌ی مردمی که به خاطر تخطی از قوانین تبعیض نژادی اتوبوس، به زندان رفته بودند، در اجتماع خود جایگاه خوبی داشت و عمیقاً مورد احترام بود. بنابراین، بازداشت او موجب ایجاد یک سری عادات اجتماعی شد (عادات دوستی) که آتش یک اعتراض اولیه را روشن کرد. عضویت پارکز در تعداد زیادی شبکه‌های اجتماعی در سراسر مونتگومری، به دوستانش امکان داد که پیش از آن که بی‌تفاوتی معمول جامعه پا بگیرد، واکنشی صورت دهند.
در آن زمان، زندگی شهری در مونتگومری تحت سلطه‌ی صدها گروه کوچک بود که بافت اجتماعی شهر را شکل می‌دادند. کتابچه‌ی راهنمای سازمان‌های اجتماعی و عمرانی مونتگومری به ضخامت کتابچه‌ی شماره‌های تلفن آن بود. به نظر می‌رسید که هر بزرگسالی، به ویژه هر بزرگسال سیاه‌پوستی، به باشگاه، کلیسا، گروه اجتماعی، انجمن یا سازمان محله تعلق داشت و اغلب هم به بیش از یکی. و در میان این شبکه‌های اجتماعی، رزا پارکز، شناخته شده و محبوب بود. برانچ در کتاب «تاریخ جنبش مدنی، جدایی از واترز» ، می‌نویسد: رزا پارکز از آن مردمان نادری بود که همه قبول داشتند که بیش از آنچه دارد، می‌بخشد. شخصیت او یکی از نمونه‌های والا را در نمودار طبیعت بشری به نمایش می‌گذاشت که وجود ده‌ها ضد اجتماع را در جامعه جبران می‌کرد.» دوستی‌ها و تعلقات بسیار پارکز، خطوط نژادی و اقتصادی شهر را قطع می‌کرد. او دبیر بخش محلی NAACP (جنبش حقوق مدنی آمریکایی‌های آفریقایی‌تبار) بود، در کلیسای متودیست شرکت می‌کرد و به نظارت بر سازمان جوانان کلیسای لوتران در نزدیکی خانه اش کمک می‌کرد. او بعضی آخر هفته‌ها را به کار داوطلبانه در پناهگاه می‌گذراند و در بقیه‌ی آخر هفته‌ها نیز در باشگاه گیاه‌شناسی شرکت می‌کرد. در چهارشنبه شب‌ها معمولاً به گروهی از زنان که برای یک بیمارستان محلی پتو می‌بافتند، می‌پیوست. او برای خدمات تهیه‌ی لباس برای خانواده‌های تهی‌دست داوطلب می‌شد و تغییرات لحظه‌ی آخر لباس شب برای دختران نو رسیده‌ی سفیدپوستان ثروتمند را هم انجام می‌داد. در حقیقت، او چنان جایگاه عمیقی در اجتماع داشت که همسرش شکایت می‌کرد که او بیشتر از این که در خانه شام بخورد، بیرون غذای حاضری می‌خورد.

جامعه‌شناسان می‌گویند که به طور کلی، اکثر ما دوستانی داریم که شبیه خود ما هستند. ممکن است تعداد کمی دوست و آشنا داشته باشیم که از ما ثروتمندتر یا فقیرترند یا از نژاد دیگری هستند، ولی در مجموع، روابط عمیق‌تر ما به سمت کسانی متمایل است که از نظر ظاهری شبیه ما هستند، به اندازه‌ی ما پول در می‌آورند و پیشینه‌ای مشابه ما دارند.

در مقابل، دوستان پارکز در تمامی سلسله مراتب‌های اجتماعی و اقتصادی مونتگومری گسترده بودند، او از چیزی برخوردار بود که جامعه‌شناسان به آن «روابط قوی» یا «روابط دسته اول» می‌گویند. او با چندین گروه در سراسر مونتگومری که معمولاً با یکدیگر تماس نداشتند، چنین روابطی داشت. برانچ می‌گوید: «این کاملاً کلید ماجرا بود. رزا پارکز از قشربندی‌های اجتماعی جامعه‌ی سیاهان و مونتگومری به عنوان یک کل، فراتر رفته بود. او هم با کارگران مزرعه دوست بود، هم با استادان کالج. و قدرت این دوستی‌ها به محض این که پارکز به زندان افتاد، آشکار شد.

***

رزا پارکز از اداره‌ی پلیس با والدینش تماس گرفت. او وحشت‌زده بود و مادرش که نمی‌دانست چه کند، در ذهن خود دوستان پارکز را به امید پیدا کردن کسی که بتواند کمکی کند، مرور کرد. او با همسر «ای. دی. نیکسون» ، رئیس سابق NAACP تماس گرفت که او هم همسرش را خبر کرد و گفت که پارکز برای رهایی از زندان به وثیقه نیاز دارد. او فوراً پذیرفت که کمک کند و با یک وکیل سفیدپوست برجسته به نام «کلیفورد دور» تماس گرفت. این وکیل، رزا پارکز را می‌شناخت زیرا او لباس‌های هر سه دخترش را برای‌شان دوردوزی کرده بود.

نیکسون و دور به بازداشتگاه رفتند، برای پارکز وثیقه گذاشتند و او را به خانه برگرداندند. آن‌ها به دنبال مورد مناسبی برای به چالش کشیدن قوانین تبعیض نژادی اتوبوس‌های مونتگومری بودند و اکنون حس می‌کردند که این فرصت پیش آمده است. آن‌ها از پارکز پرسیدند که آیا مایل است به آن‌ها اجازه دهد از او در دادگاه دفاع کنند؟ شوهر پارکز با این ایده مخالف بود و به او می‌گفت: «رزا، سفیدپوست‌ها تو را خواهند کشت.»

اما پارکز سال‌ها با نیکسون در NAACP کار کرده بود. او بارها به خانه‌ی دور رفته و به دخترانش کمک

کرده بود برای مهمانی‌ها آماده شوند. اکنون دوستانش داشتند از او تقاضای لطفی می‌کردند. او به آن‌ها گفت: «اگر فکر می‌کنید این کار معنایی برای مونتگومری خواهد داشت و باعث خیر خواهد شد، خوشحال می‌شوم با آن همراهی کنم.»

آن شب، تنها چند ساعت پس از دستگیری، خبر به زندان افتادن رزا پارکز در جامعه‌ی سیاهان شروع به پخش شدن کرد. «جو آن رابینسون» ، سرپرست یک گروه قدرتمند از معلمان مدرسه، فعال سیاسی و یکی از دوستان پارکز از میان سازمان‌های متعددی که در آن عضویت داشت، موضوع را شنید. به این ترتیب، بسیاری از معلمان مدرسه‌ی گروه او و بسیاری از والدین دانش آموزان نیز از جریان باخبر شدند. نزدیک نیمه شب، رابینسون یک جلسه‌ی برنامه‌ریزی‌نشده ترتیب داد و پیشنهاد کرد که همگی در روز دوشنبه، یعنی سه روز دیگر که پارکز باید در دادگاه حاضر می‌شد، اتوبوس‌های شهر را تحریم کنند.

پس از آن، رابینسون به درون اتاق تکثیر دفتر کارش خزید و شروع به تکثیر یک آگهی کرد. در این اطلاعیه آمده بود: «یک زن سیاه‌پوست دیگر به دلیل این که حاضر نشد جای خود را در اتوبوس به یک سفیدپوست بدهد، دستگیر و روانه‌ی زندان شده است. پرونده‌ی این زن در روز دوشنبه بررسی می‌شود. بنابراین، ما از تمامی سیاه‌پوستان می‌خواهیم که در اعتراض به این بازداشت و محاکمه، در روز دوشنبه از سوار شدن به اتوبوس‌ها خودداری نمایند.»

روز بعد، صبح زود، رابینسون دسته‌های اطلاعیه را به معلمان داد و از آن‌ها خواست که آن‌ها را بین همکاران و والدین دانش‌آموزان توزیع کنند. ظرف بیست‌وچهار ساعت پس از دستگیری پارکز، خبر زندانی شدن او و فراخوان تحریم اتوبوس‌ها در تعدادی از بانفوذترین جوامع شهر پخش شده بود (NAACP محلی، یک گروه سیاسی بزرگ، تعدادی از معلمان مدرسه‌ی سیاه‌پوست و والدین دانش آموزان آن‌ها) . بسیاری از کسانی که اطلاعیه را دریافت کردند، رزا پارکز را شخصاً می‌شناختند. آن‌ها در کنار او در کلیسا یا جلسات فعالیت‌های داوطلبانه نشسته بودند و او را یک دوست به حساب می‌آوردند. یک غریزه‌ی طبیعی در دوستی وجود دارد، یک حس همدردی که ما را مشتاق می‌کند وقتی با کسانی که دوستشان داریم ناعادلانه رفتار می‌شود، به خاطرشان بجنگیم. تحقیقات نشان می‌دهد که مردم، صدمه به غریبه‌ها را بدون مشکل نادیده می‌گیرند، اما وقتی به یک دوست توهین

می‌شود، حس خشم ما آن‌قدر قوی هست که بر اینرسی که معمولاً سازماندهی اعتراضات را دشوار می‌سازد، غلبه کند. وقتی دوستان پارکز از دستگیری او و فراخوان تحریم اتوبوس‌ها مطلع شدند، عادات اجتماعی دوستی (تمایل طبیعی برای کمک به کسی که به او احترام می‌گذاریم) خود را نشان دادند.

جرقه‌ی اولین جنبش مردمی در عصر حقوق مدنی مدرن، می‌توانست به وسیله‌ی هر یک از دستگیری‌های پیش از آن، زده شود، ولی این جنبش با رزا پارکز شروع شد، چون او مجموعه‌ی بزرگ، متنوع و پیوسته‌ای از دوستان داشت که وقتی بازداشت شد، به گونه‌ای که یک دوست به طور طبیعی در چنین مواقعی عکس‌العمل نشان می‌دهد، به دستگیری او و با پیروی از عادت‌های اجتماعی دوستی و با نشان دادن حمایت خود از او، واکنش نشان دادند.

با این همه، بسیاری انتظار داشتند که این اعتراض چیزی بیش از رویدادی یک روزه نباشد. اعتراض‌های کوچک هر روز در سراسر دنیا شکل می‌گیرد و تقریباً همه‌ی آن‌ها به‌سرعت محو می‌شوند. هیچ‌کس آن قدر دوست و آشنا ندارد که بتواند دنیا را تغییر دهد.

به همین خاطر است که جنبه‌ی دوم عادات اجتماعی جنبش‌ها بسیار مهم است. تحریم اتوبوس مونتگومری به یک کنش گسترده‌ی اجتماعی تبدیل شد، چون حس تعهدی که جامعه‌ی سیاهان را کنار هم نگه می‌داشت، به محض این که دوستان رزا پارکز خبر را پخش کردند، فعال شد. افرادی که رزا پارکز را به خوبی نمی‌شناختند، به دلیل فشار اجتماعی همتایان خود، تصمیم گرفتند در این حرکت مشارکت کنند. تاثیری که به عنوان «قدرت روابط ضعیف» شناخته می‌شود، اجتناب از پیوستن به جنبش را دشوار کرد.

۲

برای لحظه‌ای تصور کنید که یک مدیر اجرایی میان رده در شرکتی موفق هستید. شما کامیاب و محبوب هستید. سال‌ها برای ایجاد اعتبار خود در شرکت تلاش کرده‌اید و شبکه‌ای از دوستان را ایجاد کرده‌اید که می‌توانید برای امور مشتری، توصیه‌ها و شایعات صنعتی، به آن‌ها مراجعه کنید. شما در یک کلیسا، یک باشگاه ورزشی، یک باشگاه تفریحی و نیز بخش محلی انجمن فارغ‌التحصیلان کالج خود عضو هستید. مورد احترام هستید و اغلب برای عضویت در انجمن‌های مختلف از شما تقاضا به عمل می‌آید. مردم وقتی در اجتماعی که شما عضو آن هستید، به یک فرصت کاری بر می‌خورند، آن را به شما پیشنهاد می‌دهند.

حالا تصور کنید که تلفنی به شما می‌شود. یک مدیر اجرایی میان رده در شرکتی دیگر است که به دنبال یک شغل جدید می‌گردد. او از شما می‌پرسد که آیا با تعریف کردن از او پیش رئیستان، به او کمک خواهید کرد یا نه.

اگر فرد پشت تلفن کاملاً برایتان غریبه باشد، تصمیم‌گیری آسان است. چرا باید سابقه‌ی خود در شرکت را به خاطر کسی که نمی‌شناسید به خطر بیندازید؟

از سوی دیگر، اگر فرد پشت تلفن، دوست نزدیک شما باشد، باز هم تصمیم‌گیری آسان است. البته که به او کمک خواهید کرد. این کاری است که دوستان برای هم می‌کنند.

اما اگر فرد پشت تلفن، نه یک دوست خوب یا یک غریبه، بلکه چیزی میان این دو باشد چه؟ اگر شما دوستان مشترکی داشته باشید ولی یکدیگر را به خوبی نشناسید چه؟ آیا اگر رئیستان از شما بپرسد که می‌ارزد او را به مصاحبه دعوت کند یا نه، او را تایید خواهید کرد؟ به عبارت دیگر، حاضرید چقدر از اعتبار و انرژی خودتان مایه بگذارید تا دوست دوستتان، شغلی به دست بیاورد؟

در اواخر دهه‌ی ۱۹۶۰، یک دانشجوی دکترای هاروارد به نام «مارک گرانووتر» برای پاسخ به این پرسش، مطالعه‌ای صورت داد و از ۲۸۲ مرد پرسید که شغل فعلی خود را چگونه به دست آورده‌اند. او نحوه‌ی اطلاع یافتن آن‌ها از موقعیت‌های شغلی، کسانی که برای معارفه به آن‌ها رجوع کرده بودند، تکنیک‌هایی که برای موفقیت در مصاحبه استفاده کرده بودند و از همه مهم‌تر کسانی که به آن‌ها

کمکی رسانده بودند را ردگیری کرد. همان طور که انتظار می‌رفت، او دریافت که وقتی جویندگان شغل برای کمک به غریبه‌ها رو می‌آوردند، از سوی آن‌ها رد می‌شدند. وقتی از دوستان‌شان درخواست می‌کردند، کمک لازم به آن‌ها ارائه می‌شد.

با این حال، غافلگیرکننده‌تر از آن، میزان کمک‌هایی بود که جویندگان شغل از آشنایان دور (از دوستان دوستان) دریافت کرده بودند، یعنی از کسانی که نه غریبه بودند و نه دوست نزدیک. گرانووتر این ارتباطات را «روابط ضعیف» می‌نامید. چون این ارتباطات نمایش دهنده‌ی پیوندهایی بودند که مردمی را به هم مرتبط می‌کند که آشنایان مشترکی دارند، در شبکه‌های اجتماعی یکسانی عضو هستند، ولی خودشان مستقیماً با روابط قوی دوستانه با هم مرتبط نیستند.

گرانووتر کشف کرد که در واقع، آشنایان روابط ضعیف اغلب مهم‌تر از دوستان روابط قوی در به دست آوردن یک شغل، بودند، چرا که روابط ضعیف، برای ما دسترسی به شبکه‌های اجتماعی را فراهم می‌کنند که به طرق دیگر به آن‌ها تعلق نداریم. بسیاری از مردمی که گرانووتر مورد بررسی قرار داد، از طریق روابط ضعیف از فرصت‌های شغلی جدید باخبر شده بودند، نه از طریق دوستان نزدیک. و منطقی هم به نظر می‌رسد، چرا که ما همیشه با دوستان نزدیک خود صحبت می‌کنیم، در کنار آن‌ها کار می‌کنیم یا وبلاگ‌های یکسانی را می‌خوانیم. زمانی که آن‌ها خبری درباره‌ی فرصت شغلی جدیدی شنیده باشند، احتمالاً ما هم از آن خبر داریم. از سوی دیگر، آشنایان روابط ضعیف ما، مردمی که شش ماه یک بار سر و کارمان به آن‌ها می‌افتد، کسانی هستند که ما را از وجود بعضی فرصت‌های شغلی باخبر می‌سازند که به غیر از این طریق، هرگز چیزی درباره‌ی آن‌ها به گوش‌مان نمی‌خورد.

جامعه‌شناسانی که نحوه‌ی انتقال عقاید در میان جوامع، نحوه‌ی شیوع شایعات یا نحوه‌ی آغاز جنبش‌های سیاسی را بررسی کرده‌اند، به وجود یک الگوی مشترک در میان این سه مورد پی برده‌اند: آشنایان روابط ضعیف ما، اغلب، اگر نه بیشتر، به اندازه‌ی دوستان روابط قوی ما تاثیرگذار هستند.

همان‌گونه که گرانووتر می‌نویسد: «افرادی که روابط ضعیف کمی دارند، از اطلاعات بخش‌های دور سیستم اجتماعی محروم خواهند شد و آگاهی‌های آن‌ها محدود به اخبار استانی و بازدید از دوستان نزدیک‌شان خواهد بود. این محرومیت، آن‌ها را نه تنها از آخرین عقاید و مدها در جامعه جدا خواهد

کرد، بلکه در بازار کار نیز که پیشرفت، بر آگاهی از فرصت‌های شغلی در زمان مناسب متکی است، آن‌ها را در موقعیت ضعیف و ناکارآمدی قرار خواهد داد.»

علاوه بر آن، چنین افرادی ممکن است در سازماندهی یا ادغام در جنبش‌های سیاسی از هر نوع، با مشکل روبرو شوند. مشکل این است که با وجود این، افرادی که در یک یا دو گروه بیشتر عضویت ندارند، هم ممکن است به طور موثری به خدمت گرفته شوند، اما بدون وجود روابط ضعیف، هر حرکتی که در این راه به وجود بیاید، از محدوده‌ی آن گروه فراتر نخواهد رفت. در نتیجه، بخش اعظم جمعیت، دست‌نخورده باقی خواهد ماند.

قدرت روابط ضعیف کمک می‌کند توضیح دهیم که چگونه یک اعتراض می‌تواند از یک گروه دوستان، به یک جنبش اجتماعی گسترده توسعه یابد. متقاعد کردن هزاران نفر از مردم به دنبال کردن یک هدف مشترک، دشوار است، مخصوصا اگر دنبال کردن این هدف، مستلزم سختی‌های واقعی، مانند پیاده رفتن به سر کار به جای استفاده از اتوبوس، به زندان رفتن یا حتی گذشتن از قهوه‌ی صبحگاهی به خاطر عدم حمایت کمپانی سازنده‌ی آن از کشاورزی ارگانیک باشد. اکثر مردم آن‌قدرها به موضوعی که اخیراً خشم عده‌ای را برانگیخته باشد، اهمیت نمی‌دهند که به خاطر آن، سوار اتوبوس نشوند یا از کافئین صرف‌نظر کنند، مگر این که کسی که به او توهین شده یا به زندان افتاده، دوست نزدیک‌شان باشد. بنابراین، ابزاری وجود دارد که فعالان مدت‌هاست برای وادار کردن مردم به اعتراض، از آن استفاده می‌کنند، حتی وقتی که گروهی از مردم لزوماً نخواهند که در اعتراض مشارکت کنند. این ابزار، شکلی از متقاعد کردن است که صدها سال است به شکل قابل توجهی، موثر عمل کرده است. این ابزار، حسی از تعهد است که محلات یا جوامع، درون اعضای خود به وجود می‌آورند. به عبارت دیگر، «فشار همتایان» .

توضیح فشار همتایان (و عادات اجتماعی که مردم را تشویق می‌کند خود را با انتظارات گروه وفق دهند) ، دشوار است، زیرا اغلب در شکل و نحوه‌ی بیان از یک فرد به فرد دیگر، متفاوت است. این عادات اجتماعی، مانند ده‌ها عادت فردی که نهایتاً همه را به حرکت در یک مسیر وا می‌دارد، الگوی چندان ثابتی ندارد.

با این حال، عادت‌های فشار همتایان در یک چیز مشترک هستند. آن‌ها اغلب از طریق روابط ضعیف گسترش می‌یابند و قدرت خود را از طریق انتظارات اجتماعی به دست می‌آورند. اگر شما تعهدات اجتماعی محله‌ی خود را نادیده بگیرید، اگر با الگوهای مورد انتظار جامعه‌ی خود با بی‌اعتنایی رو برو شوید، خود را در معرض خطر از دست دادن موقعیت اجتماعی خود قرار می‌دهید. شما در مرحله‌ی اول، دسترسی خود به بسیاری از مزایای اجتماعی را که از عضویت در باشگاه تفریحی، انجمن فارغ‌التحصیلان یا کلیسا به دست می‌آید، به خطر می‌اندازید.

به عبارت دیگر، اگر شما به تلفن کننده‌ای که دنبال شغل می‌گردد، کمکی نکنید، او ممکن است درباره‌ی شما به هم‌بازی تنیس خود شکایت کند، او هم ممکن است در اتاق رختکن، به کسی که امیدوار بودید به عنوان مشتری جذبش کنید، درباره‌ی این غرغرها اشاره‌ای کند، اکنون احتمال کم‌تری وجود دارد که او به تلفن شما پاسخ بدهد، زیرا شما، حالا به عدم داشتن روحیه‌ی رفتار تیمی شهرت پیدا کرده‌اید. در یک زمین بازی، فشار همتایان خطرناک است. در زندگی یک بزرگسال، این فشار همتایان است که کار را به انجام می‌رساند و باعث می‌شود جوامع خود را سازمان‌دهی کنند.

فشار همتایان، به خودی خود برای پایدار ماندن یک جنبش کافی نیست. ولی زمانی که روابط قوی یک دوستی و روابط ضعیف فشار همتایان، با هم ترکیب شوند، تکانه‌ی غیر قابل باوری ایجاد می‌کنند. در این زمان است که تغییرات گسترده‌ی اجتماعی می‌توانند آغاز شوند.

***

برای فهمیدن این که چگونه ترکیب روابط ضعیف و روابط قوی می‌تواند یک جنبش را به جلو براند، به سرعت به نه سال پس از دستگیری رزا پارکز می‌رویم، زمانی که صدها جوان، داوطلبانه به خاطر کارزار حقوق مدنی، خود را در معرض خطرات مرگبار قرار می‌دادند.

در سال ۱۹۶۴، دانشجویان سراسر کشور (بسیاری از آن‌ها دانشجویان سفیدپوست از دانشگاه‌های هاروارد، ییل و دیگر دانشگاه‌های شمالی بودند.) حرکتی به نام «پروژه‌ی تابستانی می‌سی‌سی‌پی» ترتیب دادند. این پروژه، یک برنامه‌ی ده‌هفته‌ای بود که به ثبت‌نام رای‌دهندگان سیاه‌پوست جنوب، اختصاص داشت. پروژه، به نام «تابستان آزادی» شهرت یافت و بسیاری از کسانی که آن را ترتیب

دادند، آگاه بودند که کار خطرناکی خواهد بود. در ماه‌های قبل از شروع برنامه، روزنامه‌ها و مجلات پر از مقالاتی بود که بروز خشونت را پیش‌بینی می‌کردند (این پیش بینی زمانی که تنها یک هفته بعد از شروع برنامه، اوباش سفیدپوست، سه داوطلب را در بیرون لانگدیل می‌سی‌سی‌پی به قتل رساندند، به طور غم‌انگیزی به حقیقت پیوست) . خطر آسیب دیدن، بسیاری از دانشجویان، حتی آن‌هایی را که درخواست داده بودند، از شرکت در پروژه‌ی تابستان می‌سی‌سی‌پی باز داشت. بیش از هزار متقاضی برای برنامه‌ی تابستان آزادی پذیرفته شده بودند، اما وقتی در ماه ژوئن، زمان رفتن به جنوب فرا رسید، بیش از سیصد نفر از کسانی که به شرکت در برنامه دعوت شده بودند، ترجیح دادند در خانه بمانند.

در دهه‌ی ۱۹۸۰، یک جامعه‌شناس در دانشگاه آریزونا به نام «داگ مک آدام» کنجکاو شد بداند که آیا ممکن است بتوان فهمید چرا بعضی افراد در برنامه‌ی تابستان آزادی شرکت کردند و بقیه خود را کنار کشیدند؟ او این پژوهش را با خواندن ۷۲۰ عدد از تقاضانامه‌هایی که دانشجویان، دهه‌ها قبل ارسال کرده بودند، آغاز کرد. هر تقاضانامه، پنج صفحه بود و در آن از پیشینه‌ی متقاضی، علت تمایلش برای رفتن به می‌سی‌سی‌پی و تجربه‌هایش در زمینه‌ی ثبت‌نام رای‌دهندگان پرسش به عمل آمده بود. به آن‌ها گفته شده بود که لیستی از افرادی که در صورت دستگیری‌شان، سازمان‌دهندگان برنامه باید با آن‌ها تماس بگیرند، تهیه کنند. در این تقاضانامه‌ها تعدادی مقاله، ارجاع و برای بعضی، تعدادی مصاحبه وجود داشت. این تقاضا، به منزله‌ی یک تعهد غیر جدی نبود.

فرضیه‌ی اولیه‌ی مک آدام این بود که دانشجویانی که نهایتاً به می‌سی‌سی‌پی رفتند، احتمالاً انگیزه‌هایی متفاوت با کسانی داشته‌اند که در خانه ماندند، این امر بروز انشعاب را در میان شرکت کنندگان، توضیح می‌داد. برای آزمایش این ایده، او متقاضیان را به دو گروه تقسیم کرد. دسته‌ی اول، کسانی که می‌گفتند انگیزه‌شان برای رفتن به می‌سی‌سی‌پی، علایق شخصی است، چیزهایی مثل امتحان کردن خودشان، بودن در متن اتفاق یا آموختن درباره‌ی سبک زندگی جنوبی. گروه دوم، کسانی که انگیزه‌های دیگرگرا داشتند، مانند ارتقای سهم سیاه‌پوستان، کمک به تحقق کامل دموکراسی یا نشان دادن قدرت مبارزه‌ی غیرخشونت‌آمیز به عنوان وسیله‌ای برای ایجاد تغییرات اجتماعی.

فرضیه‌ی مک آدام این بود که متقاضیان گروه خود گرا، بعد از آگاهی از خطرات موجود در برنامه‌ی تابستان آزادی، احتمالاً تصمیم گرفته‌اند در خانه بمانند و متقاضیان گروه دگرگرا، سوار اتوبوس شده و راهی می‌سی‌سی‌پی شده‌اند.

فرضیه اشتباه بود.

طبق داده‌های به دست آمده، افراد خودخواه و افراد از خود گذشته، به تعداد یکسانی راهی جنوب شده بودند. مک آدام می‌نویسد که تفاوت در انگیزه، هیچ تمایز معناداری را بین شرکت کنندگان در برنامه و کنار کشیدگان از آن، توضیح نمی‌داد.

سپس مک آدام شروع به مقایسه‌ی خسارت‌های متقاضیان کرد. شاید کسانی که در خانه مانده بودند، شوهر یا زنی داشتند که آن‌ها را از رفتن به می‌سی‌سی‌پی بازداشته بود؟ شاید آن‌ها شغلی داشتند و نمی‌توانستند یک مرخصی بدون حقوق دو ماهه بگیرند؟

این فرض هم اشتباه بود.

مک آدام نتیجه گرفت که متاهل بودن یا شغل تمام وقت داشتن، در واقع شانس رفتن متقاضیان به جنوب را افزایش داده بود.

تنها یک فرضیه برای او باقی مانده بود. از هر متقاضی خواسته شده بود که فهرستی را از عضویت خود در سازمان‌های دانشجویی و سیاسی و نام حداقل ده نفر که می‌خواستند از فعالیت‌های تابستان آن‌ها مطلع باشند، ارائه دهند. بنابراین، مک آدام این لیست‌ها را برداشت و از آن‌ها برای ترسیم نمودار شبکه‌ی اجتماعی هر متقاضی استفاده کرد. با مقایسه‌ی عضویت متقاضیان در باشگاه‌ها، او می‌توانست تعیین کند که کدام یک از متقاضیان، دوستانی داشتند که آن‌ها هم برای تابستان آزادی داوطلب شده بودند.

هنگامی که این کار به پایان رسید، او سرانجام پاسخ این پرسش را یافت که چرا بعضی دانشجویان به می‌سی‌سی‌پی رفتند و بقیه در خانه ماندند: به دلیل عادت‌های اجتماعی یا به طور مشخص‌تر، به دلیل قدرت روابط قوی و ضعیف در پشت هم. دانشجویانی که در برنامه‌ی تابستان آزادی شرکت کردند، در نوعی از جوامع عضو بودند که هم دوستان نزدیک و هم آشنایان دورشان، از آن‌ها انتظار داشتند که

سوار اتوبوس شده و به جنوب بروند. کسانی که کنار کشیدند نیز عضو جوامعی بودند، اما از نوعی متفاوت، از نوعی که فشارهای اجتماعی و عادت‌ها، آن‌ها را وادار به رفتن به می‌سی‌سی‌پی نمی‌کرد.

مک آدام به من گفت: «تصور کنید شما یکی از دانشجویان متقاضی هستید، روزی که برای تابستان آزادی ثبت نام کردید، تقاضانامه را به همراه پنج تن از صمیمی‌ترین دوستان خود پر کردید و همگی بسیار با انگیزه بودید.

حالا شش ماه گذشته و روز عزیمت تقریباً فرا رسیده است. تمام مجله‌ها در حال پیش‌بینی بروز خشونت در می‌سی‌سی‌پی هستند. شما با والدین خود تماس گرفته‌اید و آن‌ها به شما گفته اند که در خانه بمانید. خیلی عجیب خواهد بود اگر شما در آن زمان، فکری غیر از این داشته باشید.

بعد شما در محوطه‌ی دانشگاه راه می‌روید و یک دسته افراد از گروه کلیسای خود را می‌بینید و آن‌ها می‌گویند که داریم برنامه‌ی سوارشدن به اتوبوس را هماهنگ می‌کنیم، چه وقت باید تو را سوار کنیم؟ این مردم دوستان نزدیک شما نیستند، ولی شما آن‌ها را در جلسات باشگاه در خوابگاه، ملاقات می‌کنید و آن‌ها در انجمن‌های اجتماعی شما، افراد مهمی هستند. همه‌ی آن‌ها می‌دانند که شما برای برنامه‌ی تابستان آزادی پذیرفته شده و گفته‌اید که می‌خواهید بروید. حالا اگر می‌توانید در این نقطه، خود را از برنامه بیرون بکشید! با این کار، حجم عظیمی از جایگاه اجتماعی خود را از دست خواهید داد. حتی اگر در این مورد، نظر دیگری داشته باشید، باز هم کنار کشیدن شما، پیامدهای واقعی به دنبال خواهد داشت. شما احترام کسانی را که برای نظرشان ارزش قائلید، از دست خواهید داد.»

هنگامی که مک آدام، متقاضیانی را که گرایش‌های مذهبی داشتند، بررسی کرد، (مثلا دانشجویانی که وظیفه‌ی یک مسیحی برای کمک به نیازمندان را به عنوان انگیزه‌ی خود ذکر کرده بودند،) با مخلوطی از مشارکت و عدم مشارکت روبرو شد. با این حال، مک آدام دریافت که متقاضیانی که به یک گرایش مذهبی اشاره کرده و به یک سازمان مذهبی نیز تعلق داشتند، همگی به می‌سی‌سی‌پی رفته بودند. به محض این که انجمن‌هایی که در آن عضو بودند، از پذیرفته شدن آن‌ها در برنامه‌ی تابستان آزاد مطلع می‌شدند، دیگر کنارکشیدن برایشان غیرممکن بود.

از سوی دیگر، شبکه‌های اجتماعی متقاضیانی را در نظر بگیرید که در برنامه پذیرفته شده، ولی به

می‌سی‌سی‌پی نرفته بودند. آن‌ها نیز عضو سازمان‌های دانشگاهی بودند. آن‌ها نیز عضو باشگاه‌هایی بودند و به جایگاه خود در آن جوامع اهمیت می‌دادند. اما سازمان‌هایی که به آن‌ها تعلق داشتند، (روزنامه‌ها و تشکیلات دانشجویی، گروه‌های علمی و انجمن‌های برادری) انتظارات متفاوتی از آنان داشتند. در میان این جوامع، یک نفر می‌توانست با کمترین هزینه یا بی هیچ هزینه‌ای از برنامه‌ی تابستان آزادی کناره‌گیری کند، بدون این که با تنزل در سلسله مراتب اجتماعی حاکم روبرو شود. بیشتر دانشجویان، وقتی با چشم‌انداز بازداشت در می‌سی‌سی‌پی (یا اتفاقاتی بدتر از آن) ، روبه‌رو شدند، احتمالاً درباره‌ی تصمیمی که گرفته بودند، دوباره فکر کردند. با این حال، بعضی از آن‌ها در جوامعی گرفتار بودند که عادات اجتماعی (انتظارات دوستان‌شان یا فشار همتایان و آشنایان) ، آن‌ها را به شرکت در برنامه وادار می‌کرد. بنابراین، آن‌ها بدون توجه به تردیدهایشان، بلیت اتوبوس به مقصد جنوب را خریداری کردند. بقیه (که آن‌ها هم به حقوق مدنی اهمیت می‌دادند) ، به جوامعی تعلق داشتند که عادت‌های اجتماعی، یک جهت‌گیری اندکی متفاوت نسبت به گروه قبلی داشت. بنابراین، آن‌ها با خودشان فکر کردند: شاید بهتر باشد خانه بمانم.

***

ای دی نیکسون، صبح فردای روزی که پارکز را با وثیقه از زندان بیرون آورد، با سرپرست جدید کلیسای تعمیدی خیابان دکستر به نام «مارتین لوترکینگ جونیور» تماس گرفت. ساعت کمی از پنج صبح گذشته بود، ولی وقتی کینگ گوشی را برداشت، نیکسون سلام نکرد یا نپرسید که آیا دختر دو هفته‌ای او را از خواب بیدار کرده یا نه. او فوراً به موضوع دستگیری رزا پارکز پرداخت، این که او چگونه به خاطر خودداری از واگذاری صندلی‌اش به زندان افتاده بود و برنامه‌هایشان برای دفاع از او در دادگاه و تحریم اتوبوس‌ها در روز دوشنبه است. در آن زمان، کینگز بیست و شش ساله بود. او تازه یک سال بود که به مونتگومری آمده بود و هنوز تلاش می‌کرد جایگاه خود را در آن جامعه پیدا کند. نیکسون خواهان تایید کینگ و اجازه‌ی استفاده از کلیسایش برای برگزاری جلسه‌ی تحریم در آن شب بود. کینگ در آن زمان، درباره‌ی درگیر شدن بیش از حد در این موضوع، محتاط بود. او گفت: «برادر نیکسون، بگذارید در این مورد فکر کنم و دوباره با من تماس بگیرید.»

ولی نیکسون در این‌جا متوقف نشد. او به سراغ یکی از نزدیک‌ترین دوستان کینگ (یکی از قوی‌ترین روابط قوی او) به نام «رالف دی ابرناتی» رفت و از او خواست به متقاعد کردن سرپرست جوان برای شرکت در این برنامه، کمک کند. چند ساعت بعد، نیکسون دوباره با کینگ تماس گرفت.

کینگ به او گفت: «من در این کار همراهی خواهم کرد.»

نیکسون گفت: «خوشحالم که این را می‌گویی، چون من با هجده نفر دیگر هم تماس گرفته و از آن‌ها خواسته‌ام که امشب در کلیسای تو با هم ملاقات کنیم، اگر بدون تو آنجا جمع می‌شدیم، به نوعی بد می‌شد.» خیلی زود، کینگ به عنوان رئیس سازمانی که برای هماهنگی تحریم ایجاد شد، در نظر گرفته شد.

روز سه شنبه، سه روز بعد از بازداشت پارکز، سرپرستان کلیسای سیاه‌پوست شهر (پس از صحبت با کینگ و دیگر اعضای سازمان جدید) ، به جماعت خود توضیح دادند که تمام کلیساهای سیاهان در شهر، با یک اعتراض یک‌روزه موافقت کرده‌اند. پیام واضح بود: نشستن در ایستگاه اتوبوس، برای هر یک از اهالی موجب شرمساری خواهد بود. در همان روز، «ادورتایزر» روزنامه‌ی شهر، مقاله‌ای درباره‌ی جلسه‌ی محرمانه‌ی سیاهان مونتگومری و نقشه‌ی آن‌ها برای تحریم اتوبوس‌های شهر در روز دوشنبه چاپ کرد. گزارشگر، نسخه‌هایی از اطلاعیه را که زنان سفیدپوست از خدمتکاران خود گرفته بودند، به دست آورده بود. هزاران نسخه از این اعلامیه در بخش‌های سیاه‌پوست نشین شهر پخش شده بود. مقاله توضیح می‌داد که پیش‌بینی می‌شود تمام شهروندان سیاه‌پوست در این برنامه شرکت کنند. وقتی مقاله نوشته می‌شد، تنها، دوستان پارکز، سرپرستان کلیسا، و سازمان‌دهندگان تحریم به طور عمومی مبادرت به اعتراض کرده بودند. اما وقتی ساکنان سیاه‌پوست شهر روزنامه را خواندند، آن‌ها نیز مانند خوانندگان سفیدپوست پنداشتند که دیگران نیز، همگی به جنبش پیوسته‌اند. بسیاری از کسانی که روی نیمکت‌ها نشسته و روزنامه می‌خواندند، رزا پارکز را شخصاً می‌شناختند و مایل بودند به خاطر دوستی‌شان با او در تحریم شرکت کنند. سایرین، رزا پارکز را نمی‌شناختند، اما می‌توانستند احساس کنند که جامعه پشت او است و اگر آن‌ها روز دوشنبه سوار بر اتوبوس دیده شوند، بد خواهد بود. در اعلامیه‌ای که در کلیسا به مردم داده می‌شد نوشته شده بود: «اگر کار می‌کنید، تاکسی بگیرید، کسانی که ماشین دارند، دیگران را سوار کنند، یا این که پیاده به سر کار بروید.» سپس همه شنیدند که رهبران تحریم، رانندگان تاکسی سیاه‌پوست را متقاعد کرده‌اند (یا وادار کرده‌اند) که در روز دوشنبه، مسافران سیاه‌پوست را تنها با ده سنت به مقصد برسانند، یعنی هم قیمت با کرایه‌ی اتوبوس. روابط ضعیف جامعه، همه را در کنار هم نگه می‌داشت. در آن زمان، شما یا با تحریم بودید یا

علیه آن.

در صبح روز دوشنبه‌ی تحریم، کینگ پیش از سپیده دم بیدار شد و قهوه‌اش را نوشید. همسرش کورتا، مقابل پنجره نشست و منتظر عبور اولین اتوبوس شد. وقتی چراغ‌های جلوی اتوبوس خط جکسون جنوبی را دید، فریادی از شوق کشید. اتوبوسی که معمولاً در آن ساعت، پر از خدمتکاران سیاه‌پوستی بود که به محل کار خود می‌رفتند، اکنون بدون مسافر در حرکت بود. اتوبوس بعدی هم خالی بود. همین طور بعدی. کینگ سوار ماشینش شد و در آن اطراف رانندگی کرد تا مسیرهای دیگر را چک کند. در آن ساعت، او توانست هشت مسافر سیاه‌پوست را بشمرد، هفته‌ی پیش از آن، صدها مسافر سیاه‌پوست در آن ساعت به چشم می‌خوردند.

او بعدها نوشت: «این یک پیروزی فرخنده بود، یک معجزه به وقوع پیوسته بود. مردهایی دیده شدند که با قاطر سر کار می‌رفتند و در خیابان‌های مونتگومری، بیش از یک درشکه دیده شد.» تماشاگران در ایستگاه‌های اتوبوس جمع شده بودند تا آنچه را رخ می‌داد، تماشا کنند. در ابتدا آن‌ها ساکت ایستاده بودند، اما با گذشت مدتی از روز، شروع کردند به هورا کشیدن برای اتوبوس‌های خالی، خندیدن و شوخی کردن. صدای آواز جوانان پر سروصدا شنیده می‌شد که می‌خواندند: امروز هیچ مسافری نیست.

بعد از ظهر آن روز، در دادگاه خیابان چرچ، رزا پارکز به دلیل تخطی از قوانین تفکیک نژادی ایالت، گناهکار شناخته شد. بیش از پانصد سیاه‌پوست در راهروها تجمع کرده یا مقابل ساختمان ایستاده و منتظر صدور رای بودند. تحریم و تجمع برنامه‌ریزی نشده در دادگاه، قابل‌توجه‌ترین فعالیت سیاسی سیاه‌پوستان در تاریخ مونتگومری بود و همه‌ی این‌ها ظرف مدت پنج روز به انجام رسیده بود. کینگ و دیگر شرکت کنندگان، بعدها گفتند: «این حرکت در بین دوستان نزدیک رزا پارکز آغاز شد، اما قدرت خود را از حس تعهد موجود در میان جامعه (عادت‌های اجتماعی روابط ضعیف) به دست آورد. جامعه برای متحد ماندن تحت فشار قرار داشت، با این هراس که هر کس در این جنبش شرکت نکند، دیگر کسی تمایل به دوستی با او نخواهد داشت.

مردم بسیاری بودند که بدون این تشویق‌ها هم در تحریم شرکت می‌کردند. کینگ و رانندگان تاکسی و جماعت کلیسا، بدون تاثیر روابط قوی و ضعیف نیز همین انتخاب را می‌کردند. اما ده‌ها هزار نفر در

سراسر شهر، فقط با تشویق شدن از سوی عادت‌های اجتماعی، تصمیم به سوار نشدن به اتوبوس می‌گرفتند. کینگ بعداً نوشت: «جامعه‌ی سیاهان که زمانی خواب و خاموش بود، اکنون کاملاً بیدار شده بود.»

با این حال، آن عادت‌های اجتماعی، به خودی خود آن قدر قوی نبودند که یک تحریم یک روزه را به یک جنبش یک ساله گسترش دهند. طی چند هفته، کینگ آشکارا نگران می‌شد که عزم مردم در حال سست شدن است و در توانایی جامعه‌ی سیاه برای ادامه‌ی مبارزه، دچار تردید می‌شد.

سپس این نگرانی‌ها دود می‌شد و به هوا می‌رفت. کینگ مانند هزاران رهبر دیگر، هدایت مبارزه را از دستان خود، به شانه‌های طرفدارانش منتقل می‌کرد و بخشی اعظمی از این کار را با دادن عادت‌های جدید به آن‌ها انجام می‌داد. او بخش سوم فرمول جنبش‌های اجتماعی را فعال می‌کرد، و تحریم، به یک نیروی خود تداوم‌دهنده تبدیل می‌شد.

۳

در تابستان ۱۹۷۹، یک دانشجوی سفیدپوست علوم دینی که در زمان دستگیری رزا پارکز یک ساله بود و اکنون بیشتر بر این تمرکز داشت که چگونه از خانواده‌ی رو به رشد خود حمایت کند، نقشه‌ای را بر دیوار خانه‌ی خود در تگزاس نصب کرد و روی آن شروع کرد به ترسیم دایره‌هایی دور شهرهای بزرگ ایالات متحده، از سیاتل تا میامی.

«ریک وارن» یک کشیش تعمیدی بود، با همسری باردار و کمتر از ۲,۰۰۰ دلار در حساب بانکی‌اش. او می‌خواست جماعتی در میان مردمی که در حال حاضر در کلیسا شرکت نمی‌کردند ایجاد کند، اما هیچ نمی‌دانست که این کار را در کجا آغاز کند. او به من گفت: «دریافتم که باید به جایی بروم که هیچ یک از دوستانم در مدرسه‌ی علوم دینی نمی‌خواستند بروند.» او تمام تابستان را در کتابخانه‌ها، به بررسی سوابق سرشماری، کتابچه‌های تلفن، مقالات روزنامه‌ها و نقشه‌ها گذراند. همسرش در ماه نهم بارداری به سر می‌برد، بنابراین، وارن باید هر چند ساعت یک بار، خود را به یک تلفن عمومی می‌رساند و با خانه تماس می‌گرفت تا مطمئن شود درد زایمان همسرش هنوز شروع نشده است، و سپس به

میان قفسه‌ها باز می‌گشت.

یک روز بعد از ظهر، وارن تصادفاً به توصیف محلی به نام دره‌ی سدل‌بک در اورنج کانتی کالیفرنیا برخورد کرد. در کتابی که وارن می‌خواند، نوشته شده بود این محل، منطقه‌ای با سریع‌ترین نرخ رشد است، شهرستانی با سریع‌ترین نرخ رشد جمعیت، در ایالتی در آمریکا که سریع‌ترین میزان رشد را داراست. تعدادی کلیسا در آن ناحیه، وجود داشت، ولی نه آن‌قدر بزرگ که برای جمعیت به سرعت رو به رشد منطقه کافی باشد. وارن که مشتاق شده بود، با رهبران مذهبی در کالیفرنیای جنوبی تماس گرفت. آن‌ها به او گفتند بسیاری از مردم محلی خود را مسیحی معرفی می‌کنند، اما در کلیسا شرکت نمی‌کنند. وارن بعدها نوشت: «در آن زیرزمین غبارآلود و کم‌نور کتابخانه‌ی دانشگاه، من صدای خداوند را شنیدم که به من می‌گفت: اینجا جایی است که من می‌خواهم تو کلیسایت را بنا کنی. از آن لحظه به بعد، مقصد ما، مساله‌ای حل شده بود.»

تمرکز وارن بر ساخت جماعتی در میان مردم بدون کلیسا، پنج سال پیش از آن آغاز شده بود. زمانی که او یک مبلغ مذهبی در ژاپن بود، نسخه‌ای از یک مجله‌ی مسیحی پیدا کرد که حاوی مقاله‌ای با این عنوان بود: چرا این مرد خطرناک است؟ مقاله درباره‌ی «دونالد مک گاوران» بود. نویسنده‌ی جنجال‌برانگیزی که بر ساخت کلیسا در میان ملت‌هایی که عمدتاً پیرو مسیح نبودند، تمرکز داشت. محور فلسفه‌ی مک گاوران، نصیحتی برای مبلغان مذهبی بود، مبنی بر این که آن‌ها باید با توسل به عادات اجتماعی مردم، از تاکتیک‌های جنبش‌های موفق دیگر تقلید کنند (از جمله کمپین حقوق مدنی) . مک گاوران در یکی از کتاب‌های خود می‌نویسد: «هدف ثابت، باید مسیحی سازی تمامی بافت یک جامعه باشد که منظور از آن، مردم یا بخش‌های کافی از مردم است، به طوری که زندگی اجتماعی یک فرد (با گرایش به مسیحیت) ، تخریب نشود. یک مبلغ مسیحی، تنها در صورتی که کمک کند مردم در روابط اجتماعی معمول خود پیرو مسیح شوند، شانس آزادسازی انبوه مردم را خواهد داشت.»

آن مقاله و بعدها کتاب‌های مک گاوران، الهام بخش ریک وارن شد. سرانجام کسی پیدا شده بود که منطقی عقلانی را برای موضوعی به کار ببرد که معمولاً برای بیان آن از زبان معجزات استفاده می‌شد. کسی پیدا شده بود که درک کرده بود که برای مذهب نیز باید (چون واژه‌ی بهتری وجود ندارد)

بازاریابی کرد.

مگ گاوران راهبردی ارائه کرد که به سازندگان کلیساها دستور می‌داد با مردم به زبان خودشان حرف بزنند. مکان‌های عبادت را به گونه‌ای بسازند که جماعت عبادت کننده، دوستان خود را ببینند، موسیقی که همیشه گوش می‌کردند را بشنوند و تعالیم انجیل را با استعاره‌های گوارا تجربه کنند. مک گاوران می‌گفت که از همه مهم‌تر، سرپرستان کلیسا باید کاری کنند که مردم به طور گروهی به مسیحیت بگروند و نه فردی، تا به این ترتیب، عادات اجتماعی جامعه، مردم را به جای دور کردن از دین، به مشارکت مذهبی تشویق کند.

در ماه دسامبر، وارن پس از فارغ‌التحصیلی از مدرسه‌ی علوم دینی و تولد کودکش، خانواده و دارایی‌هایش را سوار کامیون کرد، به اورنج کانتی رفت و منزل کوچکی را اجاره کرد. اولین مناجات او تنها هفت نفر را جذب کرد و در اتاق نشیمن خانه‌ی خودش برگزار شد.

امروز، سی سال بعد از آن زمان، «کلیسای سدل‌بک» ، یکی از بزرگ‌ترین کلیساهای جهان است که هر هفته، بیش از بیست هزار پیرو از پردیس ۱۲۰ هکتاری و هشت پردیس اقماری آن بازدید می‌کنند. یکی از کتاب‌های وارن، «زندگی هدف محور» بیش از سی میلیون نسخه فروش کرده و در میان پرفروش‌ترین کتاب‌های تاریخ جای گرفته است. هزاران کلیسای دیگر روش‌های خود را از این کلیسا الگوبرداری کرده‌اند. وارن برای انجام نیایش در مراسم تحلیف رئیس جمهور اوباما انتخاب شد و یکی از بانفوذترین رهبران مذهبی جهان به حساب می‌آید.

در مرکز رشد کلیسا و موفقیت آن، باوری بنیادین به قدرت عادت‌های اجتماعی وجود دارد.

وارن به من گفت: «ما بر روی عادت‌سازی ایمان بسیار فکر کرده و مساله را به قطعات کوچک تقسیم کرده‌ایم. وقتی سعی کنید مردم را با ترساندن، به پیروی از مسیح وادارید، این روش برای مدت طولانی جواب نخواهد داد. تنها راه وادار کردن مردم به پذیرفتن مسئولیت بلوغ معنوی خود، آموختن عادت‌های ایمان به آنان است.

وقتی این اتفاق بیفتد، مردم خود را از نظر مذهبی تغذیه خواهند کرد. آن‌ها از مسیح پیروی می‌کنند نه به خاطر این که شما آن‌ها را به این کار هدایت کرده‌اید، بلکه به این خاطر که این هویت آن‌هاست.»

***

وقتی وارن به دره‌ی سدل‌بک رسید، ابتدا به مدت دوازده هفته، خانه به خانه به مردم سر زد، خود را معرفی کرد و از مردم پرسید که چرا به کلیسا نمی‌روند. بسیاری از پاسخ‌ها کاربردی بودند. مردم می‌گفتند کلیسا کسل‌کننده است، موسیقی‌اش بد است، موعظه‌ها به درد زندگی آن‌ها نمی‌خورد، یک نفر باید از بچه‌هایشان مراقبت کند، از لباس رسمی پوشیدن متنفرند، نیمکت‌های کلیسا راحت نیست. کلیسای وارن به تک‌تک این شکایت‌ها رسیدگی کرد. به مردم گفت که اگر دوست دارند، با شلوار کوتاه و پیراهن هاوایی به کلیسا بیایند. یک گیتار الکتریکی به کلیسا آورده شد. موعظه‌های وارن از ابتدا بر موضوعات کاربردی تمرکز داشت، موضوعاتی مثل چگونه با دلسردی مقابله کنیم، چگونه احساس خوبی نسبت به خود داشته باشیم، چگونه خانواده‌های سالم پرورش دهیم، چگونه تحت فشار استرس دوام بیاوریم. تعلیمات او به سادگی قابل فهم بودند و بر مشکلات واقعی و روزانه تمرکز داشتند و به محض این که عبادت کنندگان کلیسا را ترک می‌کردند، می‌توانستند آن‌ها را اجرا کنند.

این روش جواب داد. وارن سالن‌های سخنرانی مدارس را برای عبادت و ساختمان‌های اداری را برای جلسات دعا اجاره کرد. تعداد اعضای کلیسا به پنجاه عضو و سپس به یکصد نفر افزایش یافت، سپس کمتر از یک سال به دویست نفر رسید. وارن روزی هجده ساعت و هر هفت روز هفته کار می‌کرد. تلفن‌های عبادت‌کنندگان را پاسخ می‌گفت، برایشان کلاس‌های آموزشی برگزار می‌کرد، به خانه‌هایشان می‌رفت و به آن‌ها مشاوره‌ی ازدواج می‌داد و در اوقات فراغت خود، همیشه به دنبال سالنی برای جای دادن پیروان رو به رشد کلیسا می‌گشت.

یک عصر شنبه در نیمه‌ی ماه دسامبر، وارن در میانه‌ی مراسم ساعت یازده، برای ادای موعظه از جای خود برخاست. او در سرش احساس سبکی و سرگیجه کرد، تریبون را گرفت و شروع به صحبت کرد، اما کلماتش نامفهوم بودند، او شروع به افتادن کرد اما خود را نگه داشت و به دستیار کشیش (تنها کارمندش) اشاره کرد که تریبون را بگیرد.

او خطاب به حاضران گفت: «متاسفم مردم عزیز، من ناچارم بنشینم.»

سال‌ها بود که وارن از حملات اضطراب و حمله‌های گاه‌به‌گاه مالیخولیا رنج می‌برد. دوستانش می‌گفتند که علائم او به افسردگی خفیف شباهت دارد. ولی این عوارض هرگز به این بدی پدیدار نشده بود. روز بعد، وارن و خانواده‌اش در راه آریزونا بودند، جایی که خانواده‌ی همسرش در آنجا خانه‌ای داشتند. او بهبودی خود را با سرعت کمی بازمی‌یافت. بعضی روزها، دوازده ساعت در روز می‌خوابید و سپس در بیابان قدم می‌زد، دعا می‌کرد و سعی می‌کرد بفهمد چرا این حملات هراس، تمام آن‌چه را که به آن سختی بنا کرده بود، تهدید به نابودی می‌کرد. تقریباً یک ماه از دوری او از کلیسا می‌گذشت. مالیخولیای او به یک افسردگی تمام عیار تبدیل شده بود، تاریک‌تر از هر آن‌چه پیش از آن تجربه کرده بود. او مطمئن نبود که هرگز آن‌قدر سلامتی خود را بازیابد که بتواند به کلیسا برگردد.

وارن همان اندازه که برای کشیش شدن شایسته بود، مردی مستعد دریافت تجلی و بصیرت نیز بود. نمونه ای از این تجلی‌ها، زمانی که او مقاله‌ی مجله در مورد مک گاوران را یافت و نیز در آن کتابخانه‌ی کم نور، بر او رخ نموده بودند. و حالا هنگام قدم زدن در بیابان، یکی دیگر از آن‌ها روی داد. خداوند به من گفت: «تو بر ساختن مردمان تمرکز کن، من کلیسا را خواهم ساخت.»

بر خلاف الهامات قبلی او، این یکی بلافاصله مسیر را واضح نکرد. وارن ماه‌ها به مبارزه با افسردگی ادامه داد و بعدها نیز در دوره‌هایی از زندگی‌اش دوباره به آن گرفتار شد. با این حال، در آن روز، او دو تصمیم گرفت: اول این که به سدل‌بک برگردد و دوم این که راهی پیدا کند که اداره‌ی کلیسا مستلزم کار و زحمت کمتری باشد.

***

هنگامی که وارن به سدل‌بک بازگشت، تصمیم گرفت که آزمایش کوچکی را که چند ماه پیش از آن

انجام داده بود، گسترش دهد. او امیدوار بود که این کار، اداره‌ی کلیسا را آسان‌تر کند. او هرگز مطمئن نبود که کلاس‌های کافی برای جای دادن تمام کسانی که برای آموختن انجیل می‌آمدند، در اختیار داشته باشد، بنابراین از تعدادی از اعضای کلیسا خواست که کلاس‌ها را در خانه‌ی خود میزبانی کنند. او نگران بود که مردم از این که به جای یک کلاس مناسب در کلیسا، به خانه‌ی کسی بروند، شکایت کنند. ولی عبادت‌کنندگان گفتند که عاشق این کار هستند. گروه‌های کوچک به آن‌ها این فرصت را می‌داد که با همسایگان خود ملاقات کنند. بنابراین وقتی وارن از غیبت خود بازگشت، به هر عضو کلیسای سدل‌بک، یک گروه کوچک اختصاص داد که هفته‌ای یک بار با هم ملاقات می‌کردند. این یکی از مهم‌ترین تصمیماتی بود که او گرفت، چرا که این کار، مشارکت در کلیسا را از یک تصمیم، به یک عادت تبدیل کرد که با الگوها و انگیزش‌های اجتماعی موجود، منطبق بود.

وارن به من گفت: «اکنون وقتی مردم به سدل‌بک می‌آیند و جمعیت‌های بزرگ را در آخر هفته می‌بینند، با خود می‌گویند که این موفقیت ماست. ولی این تنها نوک کوه یخ است، نود و پنج درصد این کلیسا آن چیزی است که در طول هفته و در آن گروه‌های کوچک رخ می‌دهد.»

«جمعیت عبادت‌کنندگان و گروه‌های کوچک، مانند دو سر یک دستگاه پانچ هستند. شما این جماعت بزرگ را دارید تا به شما یادآوری کند که در وهله‌ی اول، چرا دارید این کار را انجام می‌دهید، و گروه‌های کوچک از دوستان نزدیکتان را دارید تا به شما کمک کنند که بر چگونگی حفظ ایمان خود تمرکز کنید. در کنار هم، این دو مانند چسب هستند. ما اکنون بیش از پنج‌هزار گروه کوچک داریم. این تنها چیزی است که کلیسایی به این بزرگی را قابل مدیریت می‌سازد. در غیر این صورت، من خود را از کار هلاک می‌کردم و باز هم نود و پنج درصد عبادت کنندگان، توجهی را که به دنبال آن به اینجا آمده بودند، دریافت نمی‌کردند.»

وارن بدون این که بداند، به گونه‌ای ساختاری را که تحریم اتوبوس مونتگومری را به جلو راند، همانندسازی کرده، ولی این کار را به صورت معکوس انجام داده است. آن تحریم، در میان کسانی که رزا پارکز را می‌شناختند آغاز شد و وقتی روابط ضعیف جامعه، مردم را به شرکت در آن واداشت، به یک اعتراض گسترده تبدیل شد. در کلیسای سدل‌بک، این روش برعکس عمل کرد. مردم به وسیله‌ی

حس اجتماعی و روابط ضعیفی که عبادت جمعی ارائه می‌کند، جذب کلیسا شده، سپس در درون خود، گروه‌های کوچکی از همسایگان شکل دادند (ظرفی برای رشد دادن روابط ضعیف) و در آن‌جا بود که ایمان‌شان به جنبه‌ای از تجربه‌ی اجتماعی و زندگی روزانه‌شان تبدیل شد.

با این حال، ایجاد گروه‌های کوچک کافی نیست. وقتی وارن از مردم پرسید که در اتاق نشیمن یکدیگر درباره‌ی چه چیزهایی بحث می‌کنند، دریافت که آن‌ها به مدت ده دقیقه درباره‌ی انجیل صحبت کرده و با همدیگر دعا می‌کنند، سپس بقیه‌ی زمان را به صحبت درباره‌ی بچه‌ها، غیبت و صحبت‌های متفرقه می‌پردازند. اما هدف وارن تنها کمک به مردم برای پیدا کردن دوستان جدید نبود، بلکه ساختن جامعه‌ای از مومنین بود تا مردم را به پذیرفتن تعالیم مسیح تشویق کنند و ایمان را در مرکز زندگی خود قرار دهند. گروه‌های کوچک او، پیوندهای محکمی ایجاد کرده بودند، ولی بدون رهبری، آن‌ها چیزی بیش از یک حلقه‌ی دوستانه نبودند. آن‌ها انتظارات مذهبی او را برآورده نمی‌کردند.

وارن دوباره به سخنان مک گاوران اندیشید. فلسفه‌ی او می‌گفت: اگر به مردم بیاموزید که با عادت‌های مسیحی زندگی کنند، آن‌ها بدون نیاز به راهنمایی و کنترل مداوم، مانند مسیحیان رفتار خواهند کرد. وارن نمی‌توانست شخصاً تک تک گروه‌های کوچک را هدایت کند، او نمی‌توانست در تمام جلسات حضور داشته باشد تا مطمئن شود مکالمات به جای آخرین شوی تلویزیونی، بر تعلیمات مسیح متمرکز باشد. اما او دریافت که اگر به مردم عادت‌های جدیدی بدهد، احتیاجی به این کار نخواهد بود. مردم دور هم جمع خواهند شد و غریزه‌ی آن‌ها بر این خواهد بود که درباره‌ی کتاب مقدس بحث کنند، با هم دعا بخوانند و ایمان خود را تجسم بخشند.

بنابراین، وارن یک سری برنامه‌های درسی برای استفاده در کلاس‌های کلیسا و مباحثات گروه‌های کوچک ایجاد کرد که صراحتاً برای آموختن عادت‌های جدید به عبادت‌کنندگان طراحی شده بود. در یکی از کتابچه‌های راهنمای سدل‌بک نوشته شده است: «اگر می‌خواهید شخصیتی مسیح‌گونه داشته باشید، پس باید عادت‌هایی را که مسیح داشت، فرابگیرید. همه‌ی ما به سادگی از تعدادی عادت ساخته شده‌ایم. هدف ما این است که به شما کمک کنیم برخی عادت‌های بد را با عادت‌های خوبی که شما را به مسیح‌گونه شدن نزدیک می‌کند، جابجا کنید.»

از تمامی اعضای سدل‌بک خواسته شد که کارتی به نام پیمان بلوغ را امضا کنند. روی این کارت نوشته شده بود که این اعضا پیمان می‌بندند که به سه عادت وفادار بمانند: اختصاص زمانی از روز به مراقبه و دعا در سکوت، بخشیدن ده درصد از درآمد خود (عشریه) و عضویت در یک گروه کوچک. دادن عادت‌های جدید به همه، به کانون اصلی فعالیت‌های کلیسا تبدیل شد.

وارن به من گفت: «هنگامی که این کار را انجام دهیم، مسئولیت رشد معنوی، دیگر بر عهده‌ی من نیست، بلکه با شماست. ما یک دستورالعمل به شما داده‌ایم. لازم نیست ما شما را هدایت کنیم، چون شما خود را هدایت می‌کنید. این عادت‌ها، یک هویت جدید به شما می‌بخشند و در آن نقطه، فقط لازم است که ما شما را حمایت کنیم و از سر راهتان کنار برویم.»

نگرش وارن این بود که او می‌تواند با تکیه بر ترکیب روابط قوی و ضعیف کلیسای خود را به همان روشی گسترش دهد که مارتین لوترکینگ تحریم را گسترش داد. با این حال، او برای تبدیل کردن کلیسایش به یک جنبش (و رساندن آن به ابعاد بیست‌هزار عبادت‌کننده و هزاران کشیش) ، به چیز دیگری نیاز داشت، چیزی که خود تداوم‌دهنده باشد. وارن نیاز داشت عادت‌هایی به مردم بیاموزد که باعث شود آن‌ها مؤمنانه زندگی کنند، نه به خاطر روابطشان، بلکه به این خاطر که این هویت آن‌ها است.

این، جنبه‌ی سوم عادت‌های اجتماعی ایجاد کننده‌ی جنبش‌ها است. برای اینکه عقیده‌ای فراتر از یک اجتماع رشد کند، باید خودپیش‌برنده شود. و مطمئن‌ترین راه برای دست‌یابی به این هدف، این است که به مردم عادت‌های جدیدی بدهیم که به آن‌ها کمک کند خودشان راه خود را بیابند.

***

هنگامی که تحریم اتوبوس از چند روز به یک هفته، سپس به یک ماه و بعد از آن به دو ماه گسترش پیدا کرد، تعهد جامعه‌ی سیاه مونتگومری، به تدریج رو به کاهش گذاشت.

کمیسر پلیس با استناد به حکمی که تاکسی‌رانان را موظف می‌کرد حداقل کرایه را از مسافر دریافت کنند، تهدید کرد که تاکسی‌رانانی را که مسافران سیاه‌پوست را با تخفیف به مقصد برسانند، دستگیر خواهد کرد. رهبران تحریم، با ثبت‌نام دویست نفر برای شرکت در هم‌سفری، به این اقدام پاسخ دادند. (هم سفری -Carpool- به معنی استفاده‌ی اشتراکی افراد از اتومبیل‌های شخصی است) . پلیس شروع کرد به جریمه‌کردن و آزار و اذیت مردم در نقاط قرار ملاقات هم سفری. رانندگان از این طرح خارج شدند. کینگ بعدها نوشت: «پیدا کردن ماشین روز به روز دشوارتر می‌شد. شکایت‌ها رو به افزایش گذاشت. تلفن من از صبح زود تا آخر شب زنگ می‌زد و زنگ در خانه‌ام به ندرت خاموش بود. من درباره‌ی توانایی جامعه‌ی سیاهان برای ادامه‌ی مبارزه به تردید افتادم.»

یک شب هنگامی که کینگ در حال سخنرانی در کلیسایش بود، یک نفر دوان‌دوان از راه رسید و پیغامی فوری آورد. یک بمب در خانه‌ی کینگ، زمانی که همسر و دخترش درون آن بودند، منفجر شده بود. کینگ با عجله به خانه رفت و در آن‌جا با جمعیتی چندصد نفری از سیاه‌پوستان و شهردار و رئیس پلیس برخورد کرد. خانواده‌اش آسیبی ندیده بودند، اما شیشه‌ی پنجره‌ی جلویی خانه خرد شده و حفره‌ای در ایوان خانه ایجاد شده بود. اگر کسی در هنگام انفجار، در اتاق‌های جلویی خانه حضور داشت، امکان داشت کشته شود.

در حالی که کینگ مشغول بررسی خرابی بود، سیاهان بیشتری از راه می‌رسیدند، ماموران پلیس به جمعیت دستور دادند متفرق شوند. یک نفر مامور پلیسی را هل داد. یک بطری در هوا به پرواز در آمد. مامور پلیسی باتوم خود را تاب داد. رئیس پلیس که چند ماه پیش از آن، به طور عمومی حمایت خود را از گروه نژادپرست «شورای شهروندان سفیدپوست» اعلام کرده بود، کینگ را کنار کشید و از او خواست که کاری بکند (هرکاری) تا جلوی وقوع یک شورش را بگیرد.

کینگ به سوی ایوان خانه‌اش رفت.

او به سوی جمعیت فریاد زد: «هیچ کار شتاب‌زده‌ای انجام ندهید، دست به اسلحه‌های خود نبرید. آن کس که با شمشیر زنده است، با شمشیر هم نابود خواهد شد.»
جمعیت ساکت شدند.
کینگ گفت: «ما باید برادران سفید خود را دوست بداریم، مهم نیست که آن‌ها با ما چه می‌کنند. ما باید کاری کنیم که آن‌ها بدانند دوستشان داریم. مسیح هنوز با کلماتی که در میان قرون و اعصار طنین‌انداز است، فریاد می‌زند: «دشمنان خود را دوست بدارید، و هر که شما را لعنت کند، برای او دعای خیر کنید، به آنانی که از شما نفرت دارند، نیکی کنید.»
این پیام عدم خشونتی بود که کینگ، هفته‌ها بود که به طور روزافزونی آن را در موعظه‌های خود بیان می‌کرد. زمینه‌ی آن که برگرفته از نوشته‌های گاندی و موعظه‌های مسیح بود، از بسیاری جهات، بحثی بود که شنوندگان پیش از آن، در این چارچوب آن را نشنیده بودند. درخواستی برای فعالیت‌های غیرخشونت‌آمیز، عشق همه‌گیر و بخشیدن حمله‌کنندگان به آن‌ها و قول این که این برای‌شان پیروزی خواهد آورد. سال‌ها بود که جنبش حقوق مدنی خود را در لفافه‌ی مبارزه و کارزار زنده نگه داشته بود. مسابقه و عقب نشینی و پیروزی و شکست بود که مردم را به مبارزه‌ی دوباره وا می‌داشت.
کینگ به مردم دید دیگری داد. او گفت: «این یک جنگ نیست، این در آغوش گرفتن است.»
در اقدامی به همان اندازه مهم، کینگ تحریم را در ظرف جدیدی قالب گیری کرد. کینگ گفت: «موضوع فقط برابری در اتوبوس‌ها نیست. این بخشی از نقشه‌ی خداوند است. همان سرنوشتی که استعمار انگلیس را به هند برد و برده‌داری را به آمریکا آورد و باعث کشته‌شدن مسیح بر بالای صلیب شد تا گناهان ما را دور کند. این جدیدترین مرحله از جنبشی است که قرن‌ها پیش آغاز شده است و به همین دلیل، نیاز به پاسخ‌های جدید، راهبردها و رفتارهای متفاوت دارد. جنبش نیاز داشت که شرکت‌کنندگان در آن، مانند مسیح، گونه‌ی دیگر خود را به سیلی‌زننده نشان بدهند. مردم می‌توانستند وفاداری خود را با فراگرفتن عادت‌های جدیدی که کینگ تبلیغ می‌کرد، نشان بدهند.
کینگ در شب بمب گذاری به جمعیت گفت: «ما باید با عشق، با نفرت روبرو شویم، اگر من متوقف شوم، کار ما متوقف نخواهد شد، زیرا کاری که ما می‌کنیم، درست است، کاری که ما می‌کنیم، عادلانه

است و خدا با ماست.»

هنگامی که صحبت‌های کینگ تمام شد، جمعیت در سکوت به سوی خانه‌های خود رفتند.

یک مامور پلیس سفیدپوست بعداً گفت: «اگر آن واعظ سیاه‌پوست نبود، همه‌ی ما کشته می‌شدیم.»

هفته‌ی بعد، بیست راننده‌ی جدید برای همسفری ثبت‌نام کردند. تلفن‌ها به خانه‌ی کینگ کاهش یافت. مردم شروع کردند به سازمان‌دهی خود و بر عهده گرفتن رهبری تحریم و به پیش راندن جنبش. هنگامی که بمب‌های بیشتری در زمین‌های سازمان‌دهندگان تحریم منفجر شد، همان الگو اتفاق افتاد. سیاه‌پوستان مونتگومری دسته‌جمعی در محل حاضر می‌شدند، بدون خشونت و برخورد شاهد ماجرا می‌بودند و سپس به خانه می‌رفتند.

فقط در پاسخ به خشونت نبود که این وحدتِ خود راهبر قابل رویت شد. کلیساها شروع به برگزاری جلسات جمعی در هر هفته (و گاهی هر شب) کردند. تیلور برانچ به من گفت: «آن‌ها به نوعی شبیه سخنرانی دکتر کینگ بعد از بمب‌گذاری بودند، آن‌ها تعلیمات مسیح را گرفتند و آن را سیاسی کردند. یک جنبش، داستانی حماسی است، برای آن که موفق عمل کند، هویت همه باید تغییر کند. مردم مونتگومری باید شیوه‌ی جدیدی از کنش را می‌آموختند.»

بسیار شبیه الکلی‌های ناشناس که قدرت خود را در جلسات گروهی به دست می‌آورند که در آن‌ها، معتادان عادت‌های جدید یاد می‌گیرند و با تماشای سایرین که ایمان خود را نشان می‌دهند، شروع به باور هدف خود می‌کنند، شهروندان مونتگومری نیز در جلسات جمعی، رفتارهایی را یاد گرفتند که جنبش را گسترش می‌داد. برانچ می‌گوید: «شما شروع می‌کنید به دیدن خودتان به عنوان بخشی از یک امر خطیر اجتماعی، و بعد از مدتی، واقعا باور می‌کنید که این طور است.»

***

زمانی که پلیس مونتگومری، سه ماه بعد از آغاز تحریم، برای متوقف کردن آن به بازداشت‌های دسته‌جمعی متوسل شد، مردم این ستم را با آغوش باز پذیرفتند. وقتی یک هیئت منصفه‌ی عالی برای نود نفر کیفرخواست صادر کرد، تقریباً همه‌ی آن‌ها با عجله به دادگاه رفتند تا خود را برای دستگیری معرفی کنند. کینگ بعداً نوشت: «بعضی از مردم به دفتر کلانتر می‌رفتند تا ببینند آیا اسم‌شان در لیست

بازداشت هست یا نه و وقتی نبود، مایوس می‌شدند. مردمی که قبلا ترسو بودند، اکنون تغییر کرده بودند.»

در سال‌های آینده، در حالی که با گسترش جنبش، امواج حملات، کشتار، دستگیری و ضرب‌وشتم نیز از راه می‌رسید، معترضان به جای مقابله، عقب‌نشینی یا استفاده از تاکتیک‌هایی که در سال‌های قبل از وقایع مونتگومری نقطه‌ی اتکای فعالان بود، تنها بر جای خود می‌ایستادند و به اوباش سفیدپوست می‌گفتند که هرگاه خشم‌شان فروکش کرد، آماده‌ی بخشیدن آن‌ها هستند.

کینگ نوشت: «تاکتیک‌های مخالفان، به جای متوقف کردن جنبش ما، با دادن تکانه‌ی بیشتر به آن و نزدیک‌تر کردن ما به یکدیگر، به آن خدمت کرد. آن‌ها فکر می‌کردند که با گروهی سروکار دارند که با فریب یا زور می‌توان آن‌ها را وادار کرد هرکاری که مردمان سفید از آن‌ها می‌خواهند، انجام بدهند. آن‌ها آگاه نبودند که با سیاهانی سروکار دارند که از بند ترس آزاد شده‌اند.»

البته دلایل متعدد و پیچیده‌ای وجود دارد که چرا تحریم اتوبوس مونتگومری موفق شد و به جرقه‌ی جنبشی تبدیل شد که در سراسر جنوب گسترش پیدا کرد. ولی یک فاکتور قطعی، همان سه جنبه‌ی عادت‌های اجتماعی است. در فلسفه‌ی کینگ، رفتارهایی تعبیه شده بود که شرکت‌کنندگان جنبش را از پیروان صرف، به رهبران خود راهبر مبدل می‌کرد. این‌ها از آن نوع عادت‌هایی نیستند که ما به طور معمول به آن‌ها فکر کنیم. با این حال، وقتی کینگ کارزار مونتگومری را با دادن احساس هویت جدید به معترضان، دوباره قالب‌گیری کرد، اعتراض، به جنبشی تبدیل شد که از مردمی نیرو می‌گرفت که به این دلیل عمل می‌کردند که خود را صاحب یک رخداد تاریخی می‌دیدند. و آن الگوی اجتماعی در طول زمان، به صورت خودکار درآمد و به مکان‌های دیگر و گروه‌هایی از دانشجویان و معترضان گسترش پیدا کرد که کینگ هرگز آن‌ها را ندیده بود، ولی می‌توانستند رهبری جنبش را به آسانی و با مشاهده‌ی چگونگی رفتارهای معمول شرکت‌کنندگان آن، بر عهده بگیرند.

در پنجم ژوئن ۱۹۵۶، هیئتی از قضات فدرال، حکم دادند که قانون تفکیک نژادی اتوبوس‌های مونتگومری، قانون اساسی را نقض کرده است. این شهر از دادگاه عالی ایالات متحده تقاضای تجدیدنظر کرد و در تاریخ ۱۷ دسامبر، بیش از یک سال پس از دستگیری رزا پارکز، عالی‌ترین دادگاه

آمریکا، فرجام نهایی را رد کرد. سه روز بعد، مقامات شهر این دستور را دریافت کردند: «اتوبوس‌ها باید مختلط شوند.»

صبح روز بعد در ساعت ۵: ۵۵ بامداد، کینگ، ای. دی. نیکسون، رالف آدرناتی و دیگران، برای اولین بار پس از گذشت بیش از دوازده ماه، سوار یک اتوبوس شهری شدند و در ردیف‌های جلو نشستند.

رانندهٔ سفیدپوست پرسید: «فکر می‌کنم شما پدر روحانی کینگ باشید؟»

«بله خودم هستم.»

راننده گفت: «خیلی خوشحال هستیم که امروز شما را می‌بینیم.»

بعدها، وکیل NAACP و قاضی آیندهٔ دادگاه عالی، «تورگود مارشال» ادعا کرد که تحریم، نقش اندکی در پایان تفکیک نژادی اتوبوس‌های مونت گومری داشت، این دادگاه عالی بود که قانون را تغییر داد نه تسلیم‌شدن یکی از طرفین دعوا.

مارشال گفت: «تمام آن زحمات برای هیچ بود. کافی بود آن‌ها صبر کنند تا پروندهٔ اتوبوس به دادگاه برسد، بدون آن همه زحمت و نگرانی برای تحریم.»

با این حال مارشال از یک جنبهٔ مهم در اشتباه بود. تحریم اتوبوس مونتگومری به تولد مجموعهٔ جدیدی از عادت‌های اجتماعی کمک کرد که به سرعت به گرینزبورو، کارولینای شمالی، سلما، آلاباما و لیتل راک آرکانزاس گسترش پیدا کرد. جنبش حقوق مدنی به موجی از تحصن و تظاهرات مسالمت آمیز تبدیل شد، حتی اگر شرکت‌کنندگان در آن، با خشونت مورد ضرب‌وشتم قرار می‌گرفتند. در اوایل دههٔ ۱۹۶۰، این جنبش به فلوریدا، کالیفرنیا، واشینگتن‌دی‌سی و تالارهای کنگره رسیده بود.

هنگامی که رئیس‌جمهور «لیندون جانسون» قانون حقوق مدنی سال ۱۹۶۴ را امضا کرد (قانونی که تمامی اشکال تبعیض، مانند تبعیض علیه اقلیت‌ها و زنان را غیرقانونی اعلام می‌کرد) ، در سخنان خود، فعالان حقوق مدنی را با بنیان‌گزاران کشور برابر دانست، مقایسه‌ای که یک دهه پیش از آن، یک خودکشی سیاسی بود. او در برابر دوربین‌های تلویزیون گفت: «یکصد و هشتاد و هشت سال پیش، گروه کوچکی از مردان دلیر، مبارزه‌ای طولانی برای آزادی را آغاز کردند. اکنون نسل ما آمریکاییان، فراخوانده شده‌ایم تا جستجوی بی‌پایان عدالت را در مرزهای خود ادامه دهیم.»

جنبش‌ها به این خاطر که همه‌ی مردم ناگهان تصمیم می‌گیرند فوراً به یک سمت رو بیاورند، شکل نمی‌گیرند. آن‌ها بر الگوهای اجتماعی متکی هستند که به عنوان عادات دوستی آغاز می‌شوند، از طریق عادات جوامع رشد می‌کنند و با عادات جدیدی که احساس شرکت‌کنندگان را از خودشان تغییر می‌دهند، پایدار می‌شوند.

کینگ و پس از او مونتگومری، قدرت این عادت‌ها را دیدند. او در شبی که تحریم برداشته شد، در حالی که هنوز حدود یک دهه اعتراض را در پیش روی خود داشت، به اعضای کلیسا که وسایل خود را جمع کرده و آماده‌ی رفتن بودند گفت: «نمی توانم بدون دادن این هشدار کلیسا را ببندم، اکنون که به اتوبوس‌ها بر می‌گردیم، بگذارید آنقدر بامحبت باشیم که دشمنان را به دوست تبدیل کنیم. اکنون باید از اعتراض به سوی آشتی حرکت کنیم... با این فداکاری خواهیم توانست از نیمه‌شب متروک و غم افزای نامردمی انسان با انسان، خارج شده و به سپیده‌دم روشن و درخشان آزادی و عدالت وارد شویم.

فصل ۹: نورولوژی اراده‌ی آزاد؛ آیا ما مسئول عادت‌های خود هستیم؟

۱

صبح روزی که مشکل آغاز شد، (سال‌ها پیش از آن‌که او دریابد که اصولا در وهله‌ی اول مشکلی وجود دارد) «آنجی باکمن» در خانه نشسته بود، به تلویزیون خیره شده بود و آن‌قدر حوصله‌اش سر رفته بود که به طور جدی به سازمان‌دهی مجدد کشوی ظروف نقره فکر می‌کرد.

دختر کوچک‌ترش چند هفته پیش از آن، مهدکودک را شروع کرده بود و دو دختر بزرگ‌ترش به دبیرستان می‌رفتند. زندگی آن‌ها پر از دوستان، فعالیت‌ها و سخن‌چینی‌هایی بود که درک آن‌ها برای مادرشان ممکن نبود. شوهرش که یک نقشه‌بردار بود، اغلب ساعت هشت صبح خانه را ترک می‌کرد و تا ساعت شش غروب بر نمی‌گشت. باکمن در خانه تنها بود. در حدود دو دهه‌ای که از ازدواج او در نوزده سالگی و بارداری‌اش در بیست سالگی می‌گذشت (و روزهایش با آماده‌کردن نهار مدرسه‌ی بچه‌ها، بازی شاهزاده‌خانم و راندن ماشین خانواده می‌گذشت) این اولین باری بود که حقیقتاً احساس تنهایی می‌کرد. زمانی که به دبیرستان می‌رفت، دوستانش به او می‌گفتند که باید مدل بشود (او در این حد زیبا بود) . اما وقتی دبیرستان را به پایان برد و بعد هم با یک نوازنده‌ی گیتار که نهایتاً یک شغل واقعی پیدا کرد، ازدواج کرد، به جای مدل شدن بر انجام وظایف مادری‌اش متمرکز شد. اکنون ساعت ده و سی دقیقه‌ی صبح بود، سه دخترش رفته بودند و باکمن (دوباره) به پوشاندن ساعت آشپزخانه با یک تکه کاغذ متوسل شده بود تا هر سه دقیقه یک بار، به آن نگاه نکند.

او هیچ نمی‌دانست که بعد از آن چه کار کند.

آن روز او قراری با خود گذاشت: اگر توانست تا ظهر دوام بیاورد و دیوانه نشود یا کیک درون یخچال را نخورد، از خانه بیرون می‌رود و یک کار جالب می‌کند. او نود دقیقه‌ی بعدی را به تلاش برای فهمیدن این که آن کار جالب دقیقاً چه خواهد بود، گذراند. وقتی ساعت دوازده ظهر را اعلام کرد، او لباس زیبایی پوشید و مقداری آرایش کرد و به سمت قایق کازینویی که بیست دقیقه تا خانه‌اش فاصله داشت، رانندگی کرد. حتی در آن ساعت ظهر پنجشنبه، کازینو پر از مردمی بود که کاری غیر از تماشای

سریال‌های تلویزیونی و تاکردن لباس‌های شسته شده، می‌کردند. یک گروه موسیقی نزدیک ورودی، در حال نواختن بود. یک زن نوشیدنی‌های رایگان تعارف می‌کرد. باکمن از بوفه میگویی گرفت و خورد. این تجربه، به او احساسی از مرفه بودن و تجمل می‌داد، مثل پیچاندن مدرسه بود. او به سوی میز بازی بیست و یک رفت که متصدی آن با صبر و حوصله در حال توضیح دادن قوانین بازی بود. هنگامی که ژتون‌های چهل دلاری اش به پایان رسید، نگاهی به ساعتش انداخت و متوجه شد دو ساعت مثل برق و باد گدشته است و او باید با عجله به خانه برود تا دختر کوچک‌ترش را از مهدکودک تحویل بگیرد. آن شب، هنگام شام او برای اولین بار در طول آن ماه، موضوعی غیر از حدس زدن برنده‌ی مسابقه‌ی قیمت مناسب داشت تا درباره‌ی آن صحبت کند.

پدر آنجی باکمن، یک راننده‌ی کامیون بود که در نیمه‌ی راه زندگی، خود را از نو ساخته و یک ترانه‌نویس نیمه‌مشهور شده بود. برادرش هم ترانه‌نویس شده و جوائزی هم کسب کرده بود. از سوی دیگر، باکمن اغلب از سوی خانواده‌اش با عنوان «آن فرزندمان که یک مادر شده است» ، معرفی می‌شد.

او به من گفت: «من همیشه فکر می‌کردم که بچه‌ی بی‌استعداد خانواده هستم. فکر می‌کنم که باهوشم و می‌دانم که مادر خوبی بودم، ولی چیز زیادی در من نبود که بخواهم به آن اشاره کنم و بگویم من در این زمینه خاص هستم.»

بعد از آن سفر اول به کازینو، از آن پس باکمن هفته‌ای یکبار در عصرهای جمعه، به آن‌جا می‌رفت. این پاداشی برای سپری کردن آن روزهای پوچ و خالی، تمیز نگه داشتن خانه و عاقل ماندن بود. او می‌دانست که قمار می‌تواند مشکل‌ساز شود. بنابراین، قوانین سخت‌گیرانه‌ای برای خود وضع کرد. در هر بار، بیش از یک ساعت برای بازی بیست و یک زمان نمی‌گذاشت و تنها به اندازه‌ی موجودی کیف پولش شرط بندی می‌کرد. او به من گفت: «من این کار را مثل یک شغل در نظر می‌گرفتم. هرگز قبل از ظهر از خانه خارج نمی‌شدم و همیشه در زمان مناسب به خانه برمی‌گشتم تا دخترم را از مهد تحویل بگیرم. کاملاً منظم بودم.»

و او در این کار مهارت پیدا کرد. در ابتدا او به سختی می‌توانست پولش را تا یک ساعت حفظ کند. با این

حال، ظرف شش ماه او آن‌قدر ترفند یاد گرفته بود که قوانین خود را به اندازه‌ی دو تا سه ساعت تعدیل کند و هنگام خروج از کازینو، هنوز پول نقد در جیب داشته باشد. یک روز بعد از ظهر او با ۸۰ دلار در کیف پولش پای میز بیست و یک نشست و با ۵۳۰ دلار از سر میز بلند شد. (پولی که برای خرید خواروبار، پرداخت صورت حساب تلفن و کمی پس‌انداز برای روز مبادا، کافی بود.) . در آن زمان، کمپانی صاحب کازینو، سرگرمی‌های هارا، برای او کوپن‌های غذای بوفه‌ی مجانی می‌فرستاد. او می‌توانست عصرهای شنبه خانواده‌اش را به شام مهمان کند.

ایالت آیوا که باکمن در آن قمار می‌کرد، تنها چند سال بود که قمار را قانونی کرده بود. قبل از سال ۱۹۸۹، قانون‌گذاران بیم داشتند که مقاومت در برابر وسوسه‌ی کارت و تاس، ممکن است برای بعضی شهروندان دشوار باشد. این نگرانی قدمتی به اندازه‌ی خود کشور داشت. جرج واشینگتن در سال ۱۷۸۳ می‌نویسد: «قمار فرزند طمع، برادر بی‌انصافی و پدر فساد است. گناهی است که تولیدکننده‌ی تمام شرارت‌های ممکن است. به عبارتی، با این عمل ناپسند، عده‌ی کمی منفعت برده و هزاران نفر زیان می‌بینند.» حفاظت از مردم در برابر عادت‌های بدشان (در واقعیت، تعریف این که در وهله‌ی اول چه عادت‌هایی باید بد شمرده شوند) ، امتیاز ویژه‌ای است که قانون‌گذاران به نام خود ضبط کرده‌اند. تن‌فروشی، قمار، فروش مشروب، پورنوگرافی، نزول و... همگی، عادت‌هایی هستند که قانون‌گذاران مختلف آن‌ها را کنترل کرده و غیرقانونی دانسته‌اند، یا تلاش کرده‌اند با قوانین سخت‌گیرانه (و اغلب بی اثر) ، مردم را از انجام آن‌ها منصرف کنند.

هنگامی که ایالت آیوا، کازینوها را قانونی کرد، قانون‌گذاران آنقدر نگران بودند که فعالیت قمار را محدود به کازینوهای قایقی کردند و مقرر کردند که هیچ کس نمی‌تواند در هر شرط بندی، روی مبلغی بیش از پنج دلار شرط ببندد و بیشترین میزان باخت برای هر فرد در هر دست، باید ۲۰۰ دلار باشد. با این حال با گذشت چند سال، پس از آن که تعدادی از کازینوهای ایالت، به می‌سی‌سی‌پی که بازی‌های بدون محدودیت در آن مجاز بود، نقل‌مکان کردند، مجلس قانون‌گذاری آیووا، آن محدودیت‌ها را لغو کرد. در سال ۲۰۱۰، خزانه‌ی ایالت از محل مالیات بر قمار، از درآمد بی‌سابقه‌ای به ارزش بیش از ۲۶۹ میلیون دلار بهره مند شد.

***

در سال ۲۰۰۰، والدین آنجی باکمن که هر دو به مدت طولانی سیگاری بودند، علائمی از بیماری ریوی بروز دادند. آنجی هر دو هفته به تنسی پرواز می‌کرد تا آن‌ها را ببیند، خواروبار مورد احتیاجشان را خریداری کند و در پختن شام کمک نماید. هنگامی که به خانه نزد شوهر و دخترانش باز می‌گشت، از گذشته هم تنهاتر به نظر می‌رسید. گاهی اوقات، خانه تمام روز خالی بود. انگار در غیبت او، دوستانش فراموش کرده بودند که او را به جمع‌های خود دعوت کنند و خانواده‌اش هم یاد گرفته بودند که بدون او از پس خودشان برآیند.

باکمن برای والدینش نگران بود، از این که به نظر می‌رسید شوهرش بیشتر به شغلش علاقمند است تا نگرانی‌های او ناراحت بود، از دخترانش رنجیده خاطر بود که نمی‌فهمیدند او بعد از آن همه فداکاری که برای‌شان کرده است، اکنون به آن‌ها نیاز دارد. ولی هرگاه که پایش به کازینو می‌رسید، تمام این تنش‌ها از او دور می‌شدند. اکنون او زمانی که به دیدار والدینش نمی‌رفت، چندین بار در هفته به کازینو سر می‌زد. سپس هر دوشنبه، چهارشنبه و جمعه کارش همین بود. او هنوز هم قوانینی برای خود داشت، اما اکنون او سال‌ها بود که قمار می‌کرد و بدیهیاتی که بازیکنان جدی با آن زندگی می‌کردند را می‌دانست. او هرگز کمتر از بیست و پنج دلار وسط نمی‌گذاشت و همیشه دو دست را هم‌زمان بازی می‌کرد. او به من گفت: «شما سر یک میز با حد بالاتر، شانس بیشتری دارید تا یک میز با حد پایین. باید بتوانید از قسمت‌های خشن بازی عبور کنید تا شانس به شما رو کند. من کسانی را دیده‌ام که با ۱۵۰ دلار وارد شده و ۱۰,۰۰۰ دلار برد می‌کنند. می‌دانستم که اگر از قوانین خود پیروی کنم، می‌توانم این کار را انجام دهم. من خود را در کنترل داشتم.» در آن زمان او دیگر مجبور نبود فکر کند که آیا یک کارت دیگر بردارد یا مبلغ شرط را دوبرابر کند، او اکنون به صورت خودکار عمل می‌کرد، درست مثل یوجین پالی مبتلا به فراموشی، او در نهایت یاد گرفته بود که مستطیل کارت‌های درست را انتخاب کند.

یک روز در سال ۲۰۰۰، باکمن ۶۰۰۰ دلار از کازینو به خانه آورد (مبلغی که برای پرداخت اجاره‌ی دو ماه و تسویه بدهی‌های کارت اعتباری که جلوی در ورودی تلنبار می‌شدند، کافی بود) . یک مرتبه‌ی

دیگر هم او با ۲۰۰۰ دلار از آن‌جا بیرون آمد. گاهی اوقات هم او می‌باخت ولی این هم بخشی از بازی بود. قماربازان باهوش می‌دانستند که برای بالا رفتن، باید پایین رفت. در نهایت، کمپانی هارا به آنجی یک حساب اعتباری داد تا مجبور نباشد آن همه پول نقد را با خود حمل کند. بازی‌کنندگان دیگر در بیرون کازینو با او ملاقات می‌کردند و سر میزش می‌نشستند چون او می‌دانست چه می‌کند. در بوفه‌ی کازینو، میزبانان به او اجازه می‌دادند که به ابتدای صف برود. او به من گفت: «من می‌دانم چطور بازی کنم. می‌دانم که این وضعیت شبیه کسی است که مشکلی دارد، ولی آن را تشخیص نمی‌دهد، ولی تنها اشتباهی که من مرتکب شدم، این بود که این کار را متوقف نکردم. در شیوه‌ی بازی من مشکلی وجود نداشت.»

قوانین باکمن رفته رفته با افزایش مبلغ بردها و باخت‌هایش منعطف‌تر شدند. یک روز او ۸۰۰ دلار در یک ساعت باخت و سپس ظرف ۴۰ دقیقه ۱۲۰۰ دلار به دست آورد. سپس شانس دوباره به او رو کرد و با ۴۰۰۰ دلار از بازی خارج شد. یک بار دیگر، او صبح ۳۵۰۰ دلار از دست داد، تا ساعت ۱ بعد از ظهر ۵۰۰۰ دلار برد و دوباره بعداًزظهر ۳۰۰۰ دلار باخت. کازینو سوابقی از میزان بدهی آنجی و آنچه به دست آورده بود، در اختیار داشت، او خودش پیگیری امور مالی‌اش را متوقف کرده بود. سپس یک ماه، او موجودی کافی در حساب بانکی‌اش برای پرداخت قبض برق نداشت. او از والدینش تقاضا کرد مبلغ کمی به او قرض بدهند. سپس این اتفاق بار دیگر تکرار شد. او یک بار ۲۰۰۰ دلار و ماه بعدی ۲۵۰۰ دلار از آن‌ها قرض گرفت. مساله‌ی مهمی نبود، آن‌ها این پول را داشتند.

باکمن هرگز در زندگی‌اش با مشکل مشروب‌خواری، مواد مخدر یا پرخوری روبرو نبود. او یک مادر معمولی بود با همان بالا و پایین‌هایی که همه‌ی افراد دیگر دارند. بنابراین وسواس عملی که او به قمار پیدا کرده بود، (کشش مداومی که باعث می‌شد زمانی که به کازینو نمی‌رفت، احساس پریشانی و تحریک‌پذیری کند، این که دریافته بود تمام روز در حال فکر کردن به قمار است، عجله‌ای که برای بردن داشت) او را کاملاً گرفتار کرد. این یک احساس تازه بود، آنقدر غیرمنتظره که او نمی‌دانست این یک مشکل است، تا زمانی که عنان زندگی‌اش را از دستش خارج کرد. با نگاهی به گذشته، به نظر می‌رسید که خط جدا کننده‌ای وجود نداشت. یک روز قمار فقط سرگرمی بود و روز بعد، از کنترل خارج

شده بود.

در سال ۲۰۰۱، او هر روز به کازینو می‌رفت. هرگاه که با همسرش دعوا می‌کرد یا حس می‌کرد فرزندانش قدردان زحماتش نیستند، به آنجا می‌رفت. سر میز بازی، او هم‌زمان بی‌حس و هیجان‌زده بود، و نگرانی‌هایش به قدری کمرنگ شده بودند که دیگر ندای آن‌ها را نمی‌شنید. لذتِ برد، آنی بود و درد شکست به سرعت از بین می‌رفت.



وقتی باکمن برای قرض کردن پول بیشتر با مادرش تماس گرفت، مادرش به او گفت: «تو می‌خواهی یک آدم کله‌گنده بشوی. تو به قمار کردن ادامه می‌دهی چون خواهان توجه هستی.»

ولی این طور نبود. باکمن به من گفت: «من فقط می‌خواستم احساس کنم که در یک کاری خوب هستم. این تنها کاری بود که من تاکنون انجام داده بودم و به نظر رسیده بود که در آن مهارت دارم.»

در تابستان ۲۰۰۱، بدهی‌های باکمن به کمپانی هارا به ۲۰,۰۰۰ دلار رسید. او باخت‌هایش را از شوهرش مخفی نگه داشته بود، اما زمانی که مادرش عاقبت پرداخت پول به او را متوقف کرد، باکمن در هم شکست و همه چیز را اعتراف کرد. آن‌ها یک وکیل متخصص ورشکستگی استخدام کردند، کارت‌های اعتباری‌اش را بستند و دور میز آشپزخانه نشستند تا برنامه‌ای برای یک زندگی

سخت‌گیرانه‌تر و مسئولانه بنویسند. آنجی لباس‌هایش را به یک فروشگاه لباس دست دوم برد و وقتی فروشنده‌ی نوزده ساله، تقریباً همه‌ی آن‌ها را رد کرد و گفت از مد افتاده‌اند، تحقیر را به جان خرید. سرانجام به نظر رسید که بدترین قسمت قضیه تمام شده است. بالاخره انجی حس کرد که وسواس قمار در او از میان رفته است.

ولی مشکل به پایان خود حتی نزدیک هم نشده بود. سال‌ها بعد، پس از آن که آنجی همه چیزش را از دست داد و زندگی خود و شوهرش را به ویرانی کشاند، پس از آن که صدها هزار دلار را به باد داد و وکیلش مقابل عالی‌ترین دادگاه ایالت استدلال کرد که انجی باکمن نه به انتخاب خود، بلکه از روی عادت قمار می‌کند و به همین خاطر نباید به خاطر خساراتی که ایجاد کرده، متحمل مجازات شود، پس از آن که او به موضوعی برای تمسخر در اینترنت تبدیل شد و مردم او را با «جفری دامر» و والدینی که با فرزندان‌شان بدرفتاری می‌کردند، مقایسه کردند، او به این فکر افتاد که: واقعا چه میزان از بار مسئولیت این وقایع، بر عهده‌ی من است؟

باکمن به من گفت: «من صادقانه باور دارم که هر کس دیگری هم جای من بود، همین کارها را می‌کرد.»

۲

در یک صبح از ماه جولای سال ۲۰۰۸، مردی مستأصل که در ساحل غربی ولز تعطیلات خود را می‌گذراند، تلفن را برداشت و با اپراتور اورژانس تماس گرفت.

او گفت: «فکر می‌کنم همسرم را کشته‌ام. خدای من، فکر کردم کسی به زور وارد شده است. من داشتم با آن پسرها می‌جنگیدم ولی او کریستین بود. حتما داشتم خواب می‌دیدم یا چیزی شبیه این. من چه کرده‌ام؟ من چه کرده‌ام؟ "

ده دقیقه بعد، ماموران پلیس رسیدند و «برایان توماس» را در حالی که در کنار ون مسافرتی خود گریه می‌کرد، پیدا کردند. او توضیح داد که شب گذشته، او و همسرش درون ون خوابیده بودند که سروصدای مردان جوانی که در اطراف محوطه‌ی پارکینگ مسابقه می‌دادند، آن‌ها را بیدار کرده بود.

آن‌ها ون خود را به کنار محوطه برده و دوباره به خواب رفته بودند. سپس چند ساعت بعد، توماس از خواب بیدار شده و مردی را با شلوار جین و ژاکت پشمی سیاه دیده بود (توماس فکر کرده بود که او یکی از مسابقه‌دهندگان است) که مزاحم همسرش شده است. او بر سر مرد داد زده، گلوی او را گرفته و سعی کرده بود او را کنار بکشد. او به پلیس گفت که انگار به طور خودکار واکنش نشان داده بود. هر چه مرد بیشتر تقلا می‌کرد، توماس محکم‌تر گلوی او را می‌فشرد. مرد به بازوی توماس چنگ زد و سعی کرد با او مقابله کند، اما توماس گلوی او را تنگ‌تر و تنگ‌تر فشرد تا سرانجام مرد از حرکت باز ایستاد. سپس توماس دریافت که پیکر بیجانی که روی دست‌هایش است یک مرد نیست، بلکه همسرش است. او جنازه را به زمین انداخت و به آرامی شروع به تکان دادن شانه‌هایش کرد و در حالی که از او می‌پرسید که حالش خوب است، تلاش کرد او را بیدار کند. اما دیگر خیلی دیر شده بود.

توماس در حالی که هق هق می‌کرد به پلیس گفت: من فکر کردم کسی به زور وارد شده و با او گلاویز شدم، او همه‌ی دنیای من است.

در ده ماه بعد، در حالی که توماس در زندان و در انتظار محاکمه بود، تصویری از قاتل شکل گرفت. توماس در کودکی شروع به خواب‌گردی کرده بود. گاهی اوقات، او چندین بار در طول یک شب خواب‌گردی می‌کرد. او از تخت‌خواب بیرون آمده، در سراسر خانه راه می‌رفت، با اسباب‌بازی‌هایش بازی می‌کرد یا چیزی برای خوردن درست می‌کرد و صبح روز بعد، هیچ یک از آن کارها را به یاد نمی‌آورد. این موضوع به یک شوخی خانوادگی تبدیل شده بود. به نظر می‌رسید که هفته‌ای یک بار، او در حالی که خواب است، به حیاط یا داخل اتاق فرد دیگری می‌رود. وقتی همسایه‌ها از آن‌ها می‌پرسیدند که چرا پسرشان شب‌ها با پیژامه و پابرهنه در میان چمن‌ها راه می‌رود، مادرش توضیح می‌داد که این یک عادت است. وقتی توماس بزرگتر شد، با بریدگی‌هایی روی پاهایش از خواب بیدار می‌شد و به هیچ وجه به یاد نمی‌آورد که آن‌ها از کجا آمده‌اند. او یک بار بدون این که بیدار شود، در یک کانال آب شنا کرد. پس از ازدواج، همسرش آن‌قدر بابت این که مبادا او هنگام خواب‌گردی، از خانه خارج شده و وارد خیابان شود، نگران بود که درهای خانه را قفل کرده و کلید آن را هنگام خواب، زیر بالش خودش می‌گذاشت. توماس بعدها گفت که هر شب، زن و شوهر به اتاق خواب می‌رفتند و اندکی

بعد، توماس به اتاق خودش می‌رفت و در تخت‌خواب خودش می‌خوابید. در غیر این صورت، تکان‌ها و به خود پیچیدن‌های بی قرارانه‌ی او و فریادزدن‌ها و خرخرها و خواب‌گردی گاه به گاهش، کریستین را تمام شب بیدار نگه می‌داشت.

«مارک ماهووالد» استاد نورولوژی دانشگاه مینه سوتا و پیشتاز در درک رفتارهای خواب، به من گفت: «خواب‌گردی، یک یادآوری است برای این مطلب که خواب و بیداری، مانعهٔ الجمع نیستند. بخشی از مغز که بر رفتار شما نظارت می‌کند، خواب است، اما بخش‌های دیگر که قادر به انجام فعالیت‌های پیچیده‌ی بسیاری هستند، بیدارند. مشکل این‌جاست که هیچ چیز به جز الگوهای پایه، یعنی بنیادی‌ترین عادت‌های شما، مغزتان را هدایت نمی‌کند. شما از آنچه درون سرتان وجود دارد، پیروی می‌کنید، زیرا قادر نیستید انتخابی صورت دهید.

طبق قانون، پلیس باید توماس را به خاطر قتل تحت تعقیب قرار می‌داد. ولی همه‌ی شواهد حاکی از این بود که او و همسرش تا قبل از آن شب وحشتناک، زندگی مشترک شادی داشتند. هیچ سابقه‌ای از بدرفتاری وجود نداشت. آن‌ها دو دختر بالغ داشتند و اخیراً برای جشن گرفتن چهلمین سالگرد ازدواجشان، بلیتی برای یک سفر دریایی در مدیترانه رزرو کرده بودند. قضات دادسرا از یک متخصص خواب، دکتر «کریس ایجیکوفسکی» از مرکز خواب ادینبورگ، درخواست کردند که توماس را معاینه کرده و این نظریه را که او در زمان کشتن همسرش هوشیار نبوده است، ارزیابی کند. ایجیکوفسکی در دو جلسه‌ی جداگانه، یکی در آزمایشگاه خودش و دیگری در داخل زندان، حسگرهایی را در سراسر بدن توماس کار گذاشت و امواج مغزی، حرکات چشم، ماهیچه‌های چانه و پا، جریان هوا از بینی، تلاش تنفسی و سطح اکسیژن او را هنگامی که خواب بود، اندازه‌گیری کرد.

توماس اولین کسی نبود که ادعا می‌کرد در حالتی که خواب بوده، مرتکب جرم شده و به همین دلیل نباید مسئول عمل خود دانسته شود. سابقه‌ای طولانی از خلافکارانی وجود دارد که با استناد به رفتارهای خودکار مثل خواب‌گردی و دیگر رفتارهای ناخودآگاه، ادعا می‌کردند که مجرم نیستند. و از دهه‌ی گذشته که درک ما از نورولوژی عادت‌ها و اراده‌ی آزاد در سطح بالاتری قرار گرفته است، این نوع دفاعیه‌ها متقاعدکننده‌تر شده‌اند. جامعه که در دادگاه‌ها و هیئت‌های منصفه‌ی ما تجسم می‌یابد، پذیرفته است که بعضی عادت‌ها آن‌قدر قوی هستند که بر توانایی انتخاب ما غلبه می‌کنند و بنابراین، ما مسئول کاری که انجام می‌دهیم، نیستیم.

***

خواب‌گردی یک نتیجه‌ی غیرعادی از یک جنبه‌ی عادی فعالیت مغز ما در هنگام خواب است. اکثر اوقات، وقتی بدن ما وارد مراحل مختلف استراحت شده یا از آن‌ها خارج می‌شود، ابتدایی‌ترین ساختار نورولوژیکی ما (ساقه‌ی مغز) ، اندام‌ها و سیستم عصبی ما را فلج می‌کند و به مغز ما اجازه می‌دهد که رویا دیدن را بدون این که بدن‌مان تکان بخورد تجربه کند. معمولاً مردم قادرند بدون هیچ مشکلی، بارها در طول شب از این وضعیت فلج، خارج شده و دوباره به آن وارد شوند. در علم نورولوژی، این عمل با عنوان «تغییر حالت» شناخته می‌شود.

با این حال، مغز بعضی از مردم در تغییر حالت دچار خطا می‌شود. فلج‌شدن آن‌ها هنگام خواب، به صورت ناقص رخ می‌دهد هنگامی که خواب می‌بینند یا از بین مراحل خواب عبور می‌کنند، بدن آن‌ها، فعال است. این دلیل ریشه‌ای خواب‌گردی است و برای بسیاری از مبتلایان، مشکلی آزاردهنده ولی خفیف است. به عنوان مثال، ممکن است فردی، خواب خوردن کیک ببینند و صبح روز بعد، یک جعبه دونات غارت شده در آشپزخانه پیدا کند. ممکن است یک نفر در مورد رفتن به حمام خواب ببیند و بعداً، یک لکه‌ی خیس در سالن خانه پیدا کند. خواب‌گردان ممکن است به شیوه‌های پیچیده‌ای رفتار کنند. برای مثال، آن‌ها ممکن است چشمان‌شان را باز کنند، ببینند، به اطراف حرکت کنند، رانندگی کنند یا غذا بپزند، همه‌ی این‌ها در حالی که آن‌ها در اصل، ناهشیار هستند، زیرا بخش‌هایی از مغز که در دیدن، راه رفتن، رانندگی کردن و غذا پختن مشارکت دارند، می‌توانند هنگام خواب، بدون دریافت

ورودی از بخش‌های پیشرفته‌تر مغز، مثل قشر پیش‌پیشانی، عمل کنند.
دیده شده است که خواب گردان، آب جوش آورده و چای درست کرده‌اند. فردی یک قایق موتوری را هدایت کرد و دیگری، اره برقی را روشن کرده و پیش از بازگشت به تخت‌خواب، مقداری چوب را برش داد. ولی به طور کلی، خواب‌گردان، کارهایی که برای خودشان یا دیگران خطرناک باشد، انجام نمی‌دهند. حتی در هنگام خواب هم، غریزه‌ای برای اجتناب از خطر در آن‌ها وجود دارد.
با این همه، دانشمندان با بررسی مغز خواب‌گردان، میان خواب‌گردی (که در آن مردم ممکن است تختخواب خود را ترک کرده و آن‌چه در خواب می‌بینند را عملی کنند، یا دیگر تکانه‌های خفیف را از خود بروز دهند) و چیزی به نام «وحشت خواب» تمایز قائل شدند. هنگامی که وحشت خواب رخ می‌دهد، فعالیت درون مغز افراد به طور قابل توجهی با زمان بیداری، نیمه هشیاری یا حتی خواب‌گردی متفاوت است. به نظر می‌رسد که مردم در میانه‌ی وحشت خواب، در چنگال اضطرابی وحشتناک گرفتارند، ولی به معنای واقعی کلمه در حال خواب‌دیدن نیستند. مغز آن‌ها به جز در ابتدایی‌ترین بخش‌های نورولوژیکی، از جمله بخش‌هایی با نام «تولیدکننده‌ی الگوی مرکزی» ، تعطیل است. این قسمت‌ها، همان بخش‌هایی از مغز هستند که دکتر «لری اسکوییر» و دانشمندان کاشف کنترل‌کننده‌های عصبی حلقه‌ی عادت در ام آی تی، آن‌ها را مطالعه کردند. در حقیقت، برای یک نورولوژیست، مغزی که در حال تجربه‌ی وحشت خواب است، بسیار شبیه به مغزی است که از یک عادت پیروی می‌کند.
رفتار افراد گرفتار در وحشت خواب، یک عادت است، اما از نوعی بسیار ابتدایی. تولید کنندگان الگوی مرکزی که در جریان یک وحشت خواب فعالند، همان بخشی از مغز هستند که الگوهای رفتاری مانند راه رفتن، نفس کشیدن، لرزیدن از شنیدن صدایی بلند و مبارزه با یک مهاجم، از آنجا می‌آیند. ما معمولاً درباره‌ی این رفتارها به عنوان عادت فکر نمی‌کنیم، ولی این چیزی است که آن‌ها هستند: عادت‌های خودکاری که به قدری در اعصاب ما ریشه دوانده‌اند، که می‌توانند بدون تقریباً هیچ ورودی از بخش‌های عالی‌تر مغز، رخ بدهند.
با این حال، این عادت‌ها هنگامی که در جریان یک وحشت خواب رخ می‌دهند، در یک جنبه‌ی بسیار

مهم، متفاوتند: به دلیل اینکه خواب، بخش پیش‌پیشانی مغز و دیگر مناطق شناخت بالا را غیرفعال می‌کند، زمانی که یک عادت وحشت خواب ایجاد می‌شود، امکان هیچ مداخله‌ی هشیارانه‌ای وجود ندارد. اگر عادت مبارزه و گریز، نشانه‌ی یک وحشت خواب باشد، هیچ شانسی برای این که یک نفر بتواند آن را از طریق عقل و منطق نادیده بگیرد وجود ندارد.

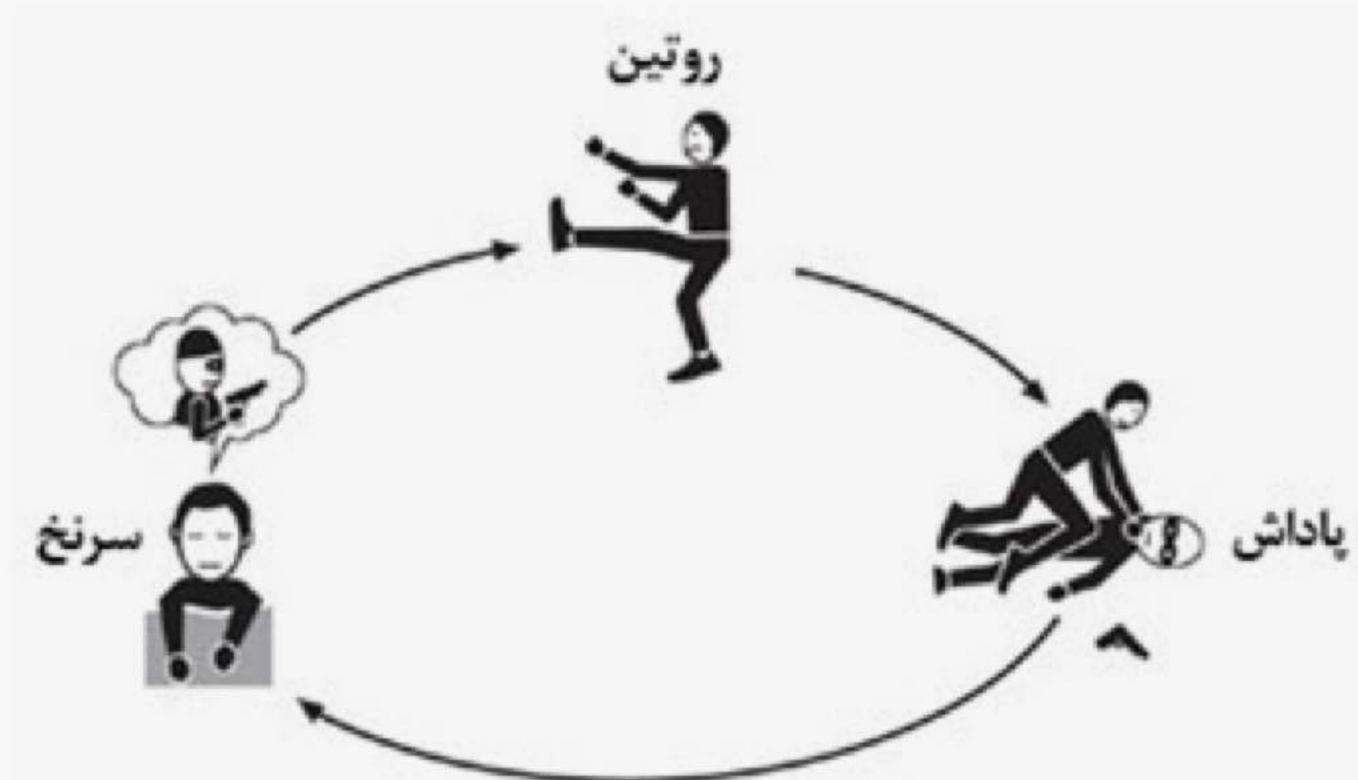
ماهووالد نورولوژیست می‌گوید: «کسانی که وحشت خواب دارند، به مفهوم طبیعی، خواب نمی‌بینند. هیچ نقشه‌ی پیچیده‌ای که من یا شما بتوانیم از یک کابوس به یاد بیاوریم، وجود ندارد. اگر آن‌ها بعداً چیزی به یاد بیاورند، آن چیز تنها شامل یک تصویر یا مقداری احساسات خواهد بود، مانند احساس بدحالی، ترس مهیب، نیاز به این که از خود یا دیگران دفاع کنند.»

با این حال این احساسات واقعاً قوی هستند. آن‌ها تعدادی از پایه‌ای‌ترین نشانه‌ها برای تمام انواع رفتارهایی هستند که ما در طول زندگی خود آموخته‌ایم. پاسخ به یک تهدید با فرار کردن یا دفاع از خود، چیزی است که همه از زمان کودکی تجربه کرده‌اند. و وقتی این احساسات رخ می‌دهند و بخش‌های عالی‌تر مغز، فرصتی برای در چارچوب قرار دادن آن‌ها ندارند، ما به گونه‌ای رفتار می‌کنیم که عمیق‌ترین عادت‌هایمان به ما دستور می‌دهند. فرار می‌کنیم، می‌جنگیم یا از هر الگوی رفتاری که دست یازیدن به آن برای مغزمان راحت‌تر باشد، پیروی می‌کنیم.

هنگامی که یک نفر در میانه‌ی وحشت خواب، احساس مورد تهدید واقع شدن یا برانگیختگی جنسی می‌کند (دو مورد از رایج‌ترین تجربه‌های وحشت خواب)، با پیروی از عادت‌هایی که با این محرک‌ها ارتباط دارند، واکنش نشان می‌دهد. بعضی افراد در حالت وحشت خواب، از پشت بام به پایین پریده‌اند چون باور داشتند در حال فرار از دست مهاجمان هستند. آن‌ها بچه‌های خود را کشته‌اند چون باور داشتند در حال جنگیدن با حیوانات وحشی هستند. آن‌ها به همسر خود تجاوز کرده‌اند، حتی در حالی که قربانی به آن‌ها التماس می‌کرد بس کنند، زیرا زمانی که تحریک جنسی فرد خوابیده آغاز شود، او از عادت ریشه دوانده در مغزش برای ارضای خود پیروی خواهد کرد.

به نظر می‌رسد که خواب‌گردی اجازه‌ی برخی انتخاب‌ها را به فرد مبتلا می‌دهد. مشارکت برخی قسمت‌های عالی‌تر مغز، به ما می‌گوید که از لبه‌ی بام فاصله بگیریم. اما فردی که گرفتار وحشت

خواب است، به سادگی از حلقه‌ی عادت پیروی خواهد کرد بدون این که به فرجام کار توجه کند.



بعضی دانشمندان گمان دارند که وحشت خواب ممکن است ژنتیکی باشد، بقیه می‌گویند که بیماری‌هایی مثل پارکینسون، احتمال بروز آن را افزایش می‌دهد. علل آن به خوبی شناخته نشده است، ولی برای تعدادی از افراد، وحشت خواب شامل انگیزه‌های خشونت‌آمیز است. گروهی از پژوهش‌گران سوییسی در سال ۲۰۰۹، می‌نویسند: «به نظر می‌رسد خشونت مرتبط با وحشت خواب، واکنش به تصویر واقعی و ترسناکی است که افراد بعداً می‌توانند آن را توصیف کنند. در میان افرادی که به یکی از اختلالات خواب مبتلا هستند، اقدام به ضرب‌وشتم شرکای خواب در ۶۴ درصد موارد گزارش شده که از این تعداد، سه درصد منجر به بروز جراحت شده است.

هم در ایالات متحده و هم در بریتانیا، سوابقی از قاتلانی وجود دارد که ادعا می‌کردند وحشت خواب موجب شده آن‌ها مرتکب جرائمی شوند که هرگز در حالت هشیاری آن را انجام نمی‌دادند. برای مثال، چهار سال پیش از دستگیری توماس، مردی به نام «جولز لو» در جریان محاکمه به دلیل قتل پدر هشتاد و سه ساله‌اش، پس از آن که ادعا کرد که حمله در جریان یک وحشت خواب رخ داده است،

بی‌گناه شناخته شد. دادستان‌ها استدلال می‌کردند که بسیار دور از ذهن است که باور کنیم لو، هنگامی که پدرش را به مدت بیش از بیست دقیقه زیر مشت و لگد گرفته و او را با بیش از نود مورد جراحت به حال خود رها کرده، خواب بوده باشد. اما هیئت منصفه با این استدلال مخالفت کرده و او را آزاد کرد. در سپتامبر ۲۰۰۸، «دونا شپرد ساندرز» سی و سه ساله، با فشار دادن یک بالش روی صورت مادرش به مدت سی ثانیه، تقریباً او را خفه کرد. او بعداً با این استدلال که در حالی که خواب بوده، مرتکب این عمل شده است، از اتهام اقدام به قتل تبرئه شد. در سال ۲۰۰۹، یک سرباز بریتانیایی پذیرفت که به دختری نوجوان تجاوز کرده است، اما وی ادعا کرد هنگامی که خود را برهنه کرده و عمل جنسی را آغاز کرده، خواب و ناهشیار بوده است. زمانی که در میانه‌ی کار از خواب بیدار شد، عذرخواهی کرد و با پلیس تماس گرفت. او به اپراتور اورژانس گفت: «من به نوعی مرتکب جرم شده‌ام. صادقانه می‌گویم که نمی‌دانم چه اتفاقی افتاد، من بیدار شدم و دیدم در حال این کار هستم.» این فرد سابقه‌ی ابتلا به وحشت خواب داشت و بی‌گناه شناخته شد. بیش از صدوپنجاه قاتل و متجاوز در صد سال گذشته، با استفاده از ادعای دفاع خود به خودی، از مجازات گریخته‌اند. قضات و هیئت‌های منصفه که به عنوان نماینده‌ی جامعه عمل می‌کنند، می‌گویند که از آن‌جایی که این مجرمین به انتخاب خود مرتکب این جرائم نشده‌اند (زیرا آگاهانه در این خشونت‌ها شرکت نکرده‌اند) ، پس نباید مورد ملامت قرار گیرند.

در مورد برایان توماس نیز، به نظر می‌رسید که مقصر شرایط پیش آمده، یک اختلال خواب بود، نه یک انگیزه‌ی مرگبار. او به یکی از قضات دادسرا گفت: «هیچ گاه خودم را نمی‌بخشم، هرگز. آخر چرا این کار را کردم؟»

***

پس از آن که دکتر ایجیکوفسکی، متخصص خواب، توماس را در آزمایشگاه خود مورد آزمایش قرار داد، یافته‌های خود را به این شرح ارائه کرد: «توماس هنگام کشتن همسرش خواب بوده و آگاهانه جرمی مرتکب نشده است.»

هنگامی که محاکمه آغاز شد، دادستان‌ها شواهد خود را به هیئت منصفه ارائه کردند. آن‌ها به اعضای

هیئت منصفه گفتند که توماس پذیرفته که همسرش را کشته است. او می‌دانست که سابقه‌ی خواب‌گردی دارد. به گفته‌ی آنان، عدم انجام اقدامات احتیاطی از سوی او در طول تعطیلات، مسئولیت وقوع جرم را متوجه او می‌کند.

اما با پیشرفت محاکمه، روشن شد که دادستان‌ها با مبارزه‌ی سختی روبه‌رو هستند. وکیل توماس استدلال کرد که موکلش قصد نداشته همسرش را بکشد. در حقیقت، او حتی کنترل اعمال خود را در آن شب به دست نداشت، بلکه به طور خود به خود، به تهدیدی که حس کرده، واکنش نشان داده بود. او از عادتی پیروی کرده بود که به قدمت گونه‌ی بشر است: غریزه‌ی مقابله با مهاجم و محافظت از عزیزان. هنگامی که ابتدایی‌ترین بخش‌های مغز او در معرض نشانه‌ای قرار گرفتند (یک نفر داشت همسرش را خفه می‌کرد) ، عادت، کنترل او را به دست گرفت و او به مقابله با مهاجم پرداخت، بدون این که شناخت عالی‌تر او، فرصت پا درمیانی داشته باشد. وکیل استدلال کرد که گناه توماس چیزی بیش از انسان بودن و واکنش به شیوه ای که نورولوژی او (و ابتدایی‌ترین عاداتش) او را وادار به رفتار به آن شکل می‌کردند، نیست. حتی به نظر می‌رسید که شاهدان خود دادستانی نیز در جهت تقویت دفاع شهادت می‌دادند. روان‌شناسان خود دادستانی، گفتند که با اینکه توماس می‌دانسته مستعد خواب‌گردی است، ولی چیزی وجود نداشت که به او نشان دهد که قابل پیش بینی است که او ممکن است کسی را بکشد. او هرگز قبلاً در خواب به کسی حمله نکرده بود. او هرگز قبلاً به همسرش آسیب نرسانده بود.

هنگامی که روان‌پزشک ارشد دادستانی در جایگاه قرار گرفت، وکیل توماس بررسی متقابل را آغاز کرد. آیا منصفانه به نظر می‌رسد که توماس به خاطر عملی گناهکار شناخته شود که نمی‌توانست بداند که قرار است رخ بدهد؟

دکتر «کارولین جیکوب» گفت که به عقیده‌ی او، توماس منطقاً نمی‌توانسته وقوع جرمش را پیش‌بینی کند. و اگر محکوم شده و به بیمارستان «برودمور» که تعدادی از خطرناک‌ترین مجرمین روان‌پریش بریتانیا در آن نگهداری می‌شوند، فرستاده شود، خب، آن‌جا جای او نیست.

صبح روز بعد، دادستان ارشد، هیئت منصفه را خطاب قرار داد: «در هنگام قتل، متهم خواب بوده و

ذهن او هیچ کنترلی بر آن‌چه بدنش انجام می‌داده نداشته است. ما به این نتیجه رسیده‌ایم که پیگیری این روند و در خواست یک رای خاص از شما، دیگر منافع عمومی را تامین نمی‌کند. به همین سبب، ما شاهد دیگری معرفی نمی‌کنیم و از شما تقاضا داریم که رأیی قاطع بر بی‌گناهی متهم صادر کنید.»

هیئت منصفه نیز چنین کرد.

پیش از آن که توماس آزاد شود، قاضی به او گفت: «شما مردی شریف و همسری فداکار هستید. من عمیقاً حس می‌کنم که شما ممکن است احساس گناه کنید، اما در نظر قانون، مسئولیتی متوجه شما نیست، شما مرخص هستید و می‌توانید بروید.»

به نظر نتیجه‌ای منصفانه می‌آید. هر چه باشد، توماس به وضوح به خاطر کاری که انجام داده بود ویران شده بود. او وقتی آن کار را انجام می‌داد به هیچ وجه نمی‌دانست دارد چه می‌کند (او تنها از یک عادت پیروی کرده و قوه‌ی تصمیم‌گیری‌اش در آن زمان به حقیقت ناتوان شده بود) . توماس قابل هم‌دردی‌ترین قاتلی است که می‌توان تصور کرد. کسی که خودش به قدری به وضعیت یک قربانی نزدیک بود که وقتی محاکمه به پایان رسید، قاضی سعی کرد به او دلداری بدهد.

با این حال، برای انجی باکمن قمارباز هم بسیاری از این عذرها را می‌توان ساخت. او نیز با اعمال خود ویران شده بود. او بعداً گفت که احساس گناه عمیقی با خود دارد. و همان طور که معلوم شد، نیز از عاداتی عمیقاً ریشه‌دار تبعیت می‌کرد که به طور فزاینده‌ای، مداخله‌ی قدرت تصمیم‌گیری را دشوار می‌ساخت.

با این حال، در نظر قانون، باکمن به خاطر عادت‌هایش مسئول بود ولی توماس نه. آیا درست است که باکمن قمارباز، گناهکارتر از توماس قاتل است؟ این چه چیزی درباره‌ی اصول اخلاقی عادت و انتخاب به ما می‌گوید؟

۳

سه سال پس از آن که انجی باکمن اعلام ورشکستگی کرد، پدرش درگذشت. او نصف دهه‌ی گذشته را به پرواز بین خانه‌ی خود و خانه‌ی والدینش سپری کرده بود تا به آن‌ها که به بیماری پیش رونده‌ای

مبتلا بودند، رسیدگی کند. مرگ پدرش یک ضربه بود. سپس دو ماه پس از آن، مادرش درگذشت. او گفت: «تمام دنیای من از هم پاشیده بود. هر روز صبح بیدار می‌شدم و برای یک لحظه فراموش می‌کردم که آن‌ها از دنیا رفته‌اند، سپس این حقیقت که آن‌ها رفته‌اند به من هجوم می‌آورد و من حس می‌کردم یک نفر روی سینه‌ام ایستاده است. نمی‌توانستم درباره‌ی هیچ چیز دیگری فکر کنم. نمی‌دانستم وقتی از رختخواب بیرون می‌آیم، چه کار کنم.»

هنگامی که وصیت‌نامه‌های آن‌ها خوانده شد، باکمن دریافت که نزدیک یک میلیون دلار ارث به او رسیده است. او ۲۷۵,۰۰۰ دلار را صرف خرید خانه‌ای جدید برای خانواده در ایالت تنسی کرد، نزدیک جایی که پدر و مادرش زندگی می‌کردند. و مقدار کمی هم برای انتقال دختران بالغش به نزدیک خانواده خرج کرد تا همه نزدیک هم باشند. قمار بازی در کازینو در تنسی قانونی نبود. او گفت: «و من نمی‌خواستم دوباره در چاه عادات بد گذشته سقوط کنم. می‌خواستم دور از تمام چیزهایی که من را به یاد احساس از کنترل خارج شدن می‌انداخت، زندگی کنم.» او شماره‌های تلفنش را عوض کرد و به کازینوها آدرس منزل جدیدشان را نداد. این طوری حس امنیت بیشتری داشت.

پس از آن یک شب هنگامی که آنجی با شوهرش در شهر زادگاهش رانندگی می‌کردند تا باقیمانده‌ی اثاثیه‌شان را از خانه‌ی قبلی بردارند، او به یاد والدینش افتاد. چطور می‌توانست بدون آن‌ها سر کند؟ چرا دختر بهتری برایشان نبود؟ او شروع به تنفس سریع و عمیق کرد. حالتش شبیه شروع یک حمله‌ی هراس بود. سال‌ها از زمانی که او قماربازی می‌کرد، گذشته بود. ولی در آن لحظه، او حس کرد که نیاز دارد چیزی پیدا کند که ذهنش را از این درد منحرف کند. او به همسرش نگاه کرد، مستاصل بود. به خود گفت: همین یک بار خواهد بود.

به همسرش گفت: بیا بریم کازینو.

هنگامی که وارد کازینو شدند، یکی از مدیران، او را از زمانی که به طور منظم به آنجا می‌آمد شناخت و آن‌ها را به سالن بازی دعوت کرد. او از آنجی پرسید که این مدت چطور بوده و آن‌گاه، آنجی همه چیز را بیرون ریخت: مرگ والدینش و ضربه‌ی سختی که به او وارد کرده بود، این که چقدر همیشه خسته بود و این که احساس می‌کرد در آستانه‌ی فروپاشی قرار دارد. آن مدیر کازینو، شنونده‌ی خوبی بود. حس

خوبی بود که سرانجام، تمام آن‌چه در فکرش بود را به زبان آورده و به او گفته شده بود که چنین احساسی طبیعی است.

سپس او پای یک میز بازی بیست‌ویک نشست و سه ساعت بازی کرد. برای اولین بار در طول ماه‌ها، اضطراب محو شده و به سروصدای پس زمینه پیوست. او می‌دانست چگونه این کار را انجام دهد. حسابش خالی شد و چند هزار دلار باخت.

شرکت سرگرمی‌های هارا، که مالک کازینو بود، در میان صنعت بازی، به خاطر پیچیدگی سیستم ردیابی مشتری‌اش معروف بود. در مرکز این سیستم، برنامه‌های کامپیوتری شبیه آن‌چه اندرو پل در تارگت ساخته بود، وجود داشت، الگوریتم‌های پیش‌بینی که عادت‌های قماربازان را بررسی کرده و سعی می‌کرد دریابد چگونه آن‌ها را متقاعد به خرج‌کردن پول بیشتری کند. کمپانی به مشتریان یک «ارزش طول عمر پیش‌بینی شده» اختصاص داده بود و نرم‌افزار، تقویم‌هایی می‌ساخت که پیش‌بینی می‌کرد آن‌ها هر چند وقت یک بار به کازینو خواهندآمد و چقدر پول خرج خواهند کرد. کمپانی، مشتریان را به وسیله‌ی کارت‌های وفاداری ردگیری می‌کرد و برایشان کوپن‌های غذای مجانی و بن‌های نقدی می‌فرستاد. بازاریابان، تلفنی با مردم در خانه‌های‌شان تماس گرفته و از آن‌ها می‌پرسیدند کجا بوده‌اند و چه می‌کرده‌اند. به کارمندان کازینو، آموزش داده بودند که بازدیدکنندگان را به صحبت درباره‌ی زندگی‌شان تشویق کنند، به این امید که شاید آن‌ها اطلاعاتی را فاش کنند که برای پیش‌بینی این که چقدر پول برای قمار در اختیار دارند، مفید واقع شود. یکی از مدیران اجرایی هارا، این رویکرد را «بازاریابی پاولوفی» می‌نامید. کمپانی، هر سال هزاران آزمایش برای کامل‌کردن روش‌هایش انجام می‌داد. ردگیری مشتری، سود کمپانی را بیلیون‌ها دلار افزایش داده و به قدری دقیق بود که آن‌ها می‌توانستند هزینه‌های قمار باز را به سنت و دقیقه ردگیری کنند.

البته هارا به خوبی آگاه بود که باکمن چند سال بیش از آن، اعلام ورشکستگی کرده و با ۲۰,۰۰۰ دلار بدهی، از قمار کنار رفته بود. ولی خیلی زود، بعد از مکالمه اش با مدیر کازینو، او شروع به دریافت تماس‌های تلفنی کرد که پیشنهاد می‌دادند او را با لیموزین مجانی به کازینوهای می‌سی‌سی‌پی ببرند. آن‌ها پیشنهاد کردند که او و شوهرش را با هواپیما به لیک تاهائو بفرستند، برای‌شان یک سوئیت بگیرند و بلیت کنسرت گروه «ایگلز» را هم برایشان تهیه کنند. باکمن گفت: «من به آن‌ها گفتم که دخترم هم باید بیاید و می‌خواهد یکی از دوستانش را هم با خود بیاورد. کمپانی پاسخ داد هیچ مشکلی

نیست، بلیط هواپیما و اتاق برای همه رایگان خواهد بود.»
آنجی باکمن در کنسرت در ردیف اول نشست. هارا به عنوان خوش‌آمدگویی، ۱۰,۰۰۰ دلار به او داد تا با آن قمار کند.
پیشنهادها همچنان ادامه داشتند. هر هفته، یک کازینوی دیگر تماس می‌گرفت و به او پیشنهاد لیموزین، ورودی نمایش و بلیت هواپیما می‌داد. باکمن در ابتدا مقاومت می‌کرد، اما سرانجام، شروع کرد به بله گفتن به هر دعوتی که از راه می‌رسید. هنگامی که یکی از دوستان خانوادگی اشاره کرد که می‌خواهد در لاس‌وگاس ازدواج کند، باکمن یک تماس تلفنی گرفت و هفته‌ی بعد، آن‌ها در هتل «پلاتزو» بودند. او به من گفت: «افراد زیادی نیستند که حتی از وجود چنین چیزی باخبر باشند. من تلفنی درباره‌اش پرس‌وجو کردم و اپراتور گفت که منحصربه‌فردتر از آن است که بشود پای تلفن درباره‌اش صحبت کرد. اتاق هتل شبیه چیزی بود که در فیلم‌ها هست. شش اتاق خواب داشت با یک ایوان و وان آب گرم برای هر اتاق. من یک پیشخدمت داشتم.»
هنگامی که او وارد کازینو می‌شد، عادت قمار او تقریباً به محض ورود، کنترل او را به دست می‌گرفت. او معمولاً ساعت‌ها یک‌سره بازی می‌کرد. ابتدا با مبالغ کم شروع کرد و فقط پول کازینو را خرج می‌کرد. سپس رقم‌ها بزرگ‌تر شدند و او ژتون‌هایش را با پول‌هایی که از دستگاه خودپرداز می‌کشید، شارژ می‌کرد. به نظرش نمی‌آمد که مشکلی وجود داشته باشد. در نهایت، او هم‌زمان با دو دست و با دویست یا سیصد دلار در هر دست، بازی می‌کرد، گاهی به مدت چندین ساعت در هر مرتبه. یک شب او ۶۰,۰۰۰ دلار برنده شد. بار دیگر با ۴۰,۰۰۰ دلار از کازینو بیرون آمد. یک بار او با ۱۰۰,۰۰۰ دلار در کیفش به وگاس رفت و بدون هیچ پولی به خانه برگشت. این موضوع، سبک زندگی او را تغییر نداد. حساب بانکی‌اش هنوز آن قدر پر بود که او هرگز مجبور نباشد بابت پول نگرانی داشته باشد. اصلاً والدینش برای همین این ارثیه را برایش گذاشته بودند: برای این که خوش بگذراند.
او تلاش کرد قمارکردن‌هایش را کاهش دهد. ولی درخواست‌های کازینو مصرانه‌تر شدند. آنجی گفت: «یک مهمان‌دار به من گفت که اگر من آن آخرهفته به آن‌جا نروم، او اخراج خواهد شد. آن‌ها به من می‌گفتند ما تو را به این کنسرت می‌فرستیم و این اتاق زیبا را به تو می‌دهیم، تو این اواخر آن‌قدرها هم

قمار نکرده‌ای، خوب، آن‌ها واقعا آن کارهای جالب را برای من انجام دادند.»

در سال ۲۰۰۵، مادربزرگ شوهر آنجی فوت کرد و خانواده برای شرکت در مراسم خاکسپاری او به شهر زادگاه‌شان برگشتند. او شب قبل از مراسم، به کازینو رفت تا مغزش را پاک کند و از نظر ذهنی، برای فعالیت‌های روز بعد آماده شود. در یک بازه‌ی زمانی دوازده ساعته، او ۲۵۰,۰۰۰ دلار باخت. در آن زمان، تقریباً به نظر می‌رسید که این حجم از باخت اصلا رخ نداده باشد. وقتی او بعداً به آن فکر کرد (ربع میلیون دلار از دست رفت)، به نظرش واقعی نمی‌آمد. او تاکنون درباره‌ی خیلی چیزها به خود دروغ گفته بود: این که ازدواج سعادتمندانه‌ای دارد، در حالی که گاهی او و همسرش برای چندین روز واقعاً با هم صحبت نمی‌کردند. این که دوستانی دارد که به او نزدیک هستند، در حالی که آن‌ها فقط برای سفرهای لاس وگاس سروکله‌شان پیدا می‌شد و وقتی تفریح تمام می‌شد، آن‌ها هم پی کارشان می‌رفتند. این که مادر خوبی است، در حالی که می‌دید دخترانش همان اشتباهات او را مرتکب شده و خیلی زود حامله شده‌اند. این که پدر و مادرش از این که ببینند پولشان به این شکل دور ریخته می‌شود خوشحال هستند. به نظر می‌رسید که فقط دو انتخاب وجود دارد: به دروغ گفتن به خود ادامه بدهد یا بپذیرد که به تمام آن چه والدینش برای به دست آوردنش به سختی کار کرده بودند، بی‌حرمتی کرده است.

یک چهارم میلیون دلار! این موضوع را به همسرش نگفت. او گفت: «هر بار که باخت آن شب به ذهنم فشار می‌آورد، روی یک چیز جدید تمرکز می‌کردم.»

با این حال، خیلی زود خسارت‌ها بزرگ‌تر از آن شدند که نادیده گرفته شوند. گاهی اوقات، پس از این که شوهرش به خواب می‌رفت، باکمن از رختخواب بیرون می‌خزید، پشت میز آشپزخانه می‌نشست، ارقام را با خط بد روی کاغذ می‌نوشت و سعی می‌کرد بفهمد چقدر پول از دست داده است. به نظر می‌رسید افسردگی که بعد از مرگ والدینش شروع شده بود، عمیق‌تر می‌شود. او همیشه خسته بود. و هارا همچنان تماس می‌گرفت.

او گفت: «وقتی شما دریابید که چقدر از دست داده‌اید، ناامیدی شروع می‌شود و سپس احساس می‌کنید که نمی‌توانید قمار کردن را متوقف کنید، زیرا باید آنچه را از دست داده اید، دوباره به دست

بیاورید. گاهی اوقات، احساس از جا دررفتن می‌کردم، انگار نمی‌توانستم درست فکر کنم. و می‌دانستم اگر وانمود کنم که ممکن است یک سفر دیگر نصیبم شود، این آرامم خواهد کرد. سپس آن‌ها تماس می‌گرفتند و من پاسخ مثبت می‌دادم زیرا تسلیم شدن بسیار آسان بود. من واقعاً باور داشتم که ممکن است آنچه از دست داده‌ام را دوباره به دست بیاورم. من قبلاً برنده شده بودم. اگر شما نمی‌توانستید برنده شوید، آن وقت قماربازی قانونی نمی‌شد، درسته؟»

***

در سال ۲۰۱۰، یک دانشمند عصب شناسی شناختی به نام «رضا حبیب» از بیست و دو نفر خواست که درون یک دستگاه ام آر آی دراز بکشند و یک ماشین اسلات را که مرتباً می‌چرخید، نگاه کنند. (ماشین اسلات – -Slot machine نوعی دستگاه خودکار قمار است که در کازینوها استفاده می‌شود. دستگاه شامل سه گردونه است که تصاویری روی آن‌ها وجود دارد. این گردونه‌ها هم‌زمان می‌چرخند و در یک لحظه متوقف می‌شوند. اگر هر سه گردونه روی یک تصویر یکسان متوقف شوند، قمارکننده برنده است.) نصف شرکت‌کنندگان، قماربازان بیمارگونه بودند. (کسانی که به خانواده‌هایشان درباره‌ی قمارهایشان دروغ گفته بودند، سر کار نرفته بودند تا قمار کنند و در کازینو، چک بی‌محل کشیده بودند) . در حالی که نصف دیگر، کسانی بودند که قمار می‌کردند، اما هیچ رفتار مشکل‌سازی از خود نشان نداده بودند. همه به پشت در یک لوله‌ی باریک دراز کشیده بودند و به آن‌ها گفته شده بود که گردونه‌های‌های هفت خوش شانس، سیب‌ها و میله‌های طلایی را که بر روی یک صفحه‌ی ویدئویی می‌چرخید، نگاه کنند. ماشین اسلات طوری برنامه‌ریزی شده بود که سه نتیجه ارائه کند: یک برد، یک باخت و یک باخت نزدیک به برد که در آن، تصاویر تقریباً جور شده بودند اما در لحظه‌ی آخر، از ردیف‌شدن باز می‌ماندند. هیچ یک از شرکت کنندگان پولی را به دست نمی‌آورد یا از دست نمی‌داد. تنها کاری که باید می‌کردند، این بود که در حالی که ام آر آی فعالیت نورولوژیکی آن‌ها را ثبت می‌کرد، صفحه‌ی نمایش را تماشا کنند.

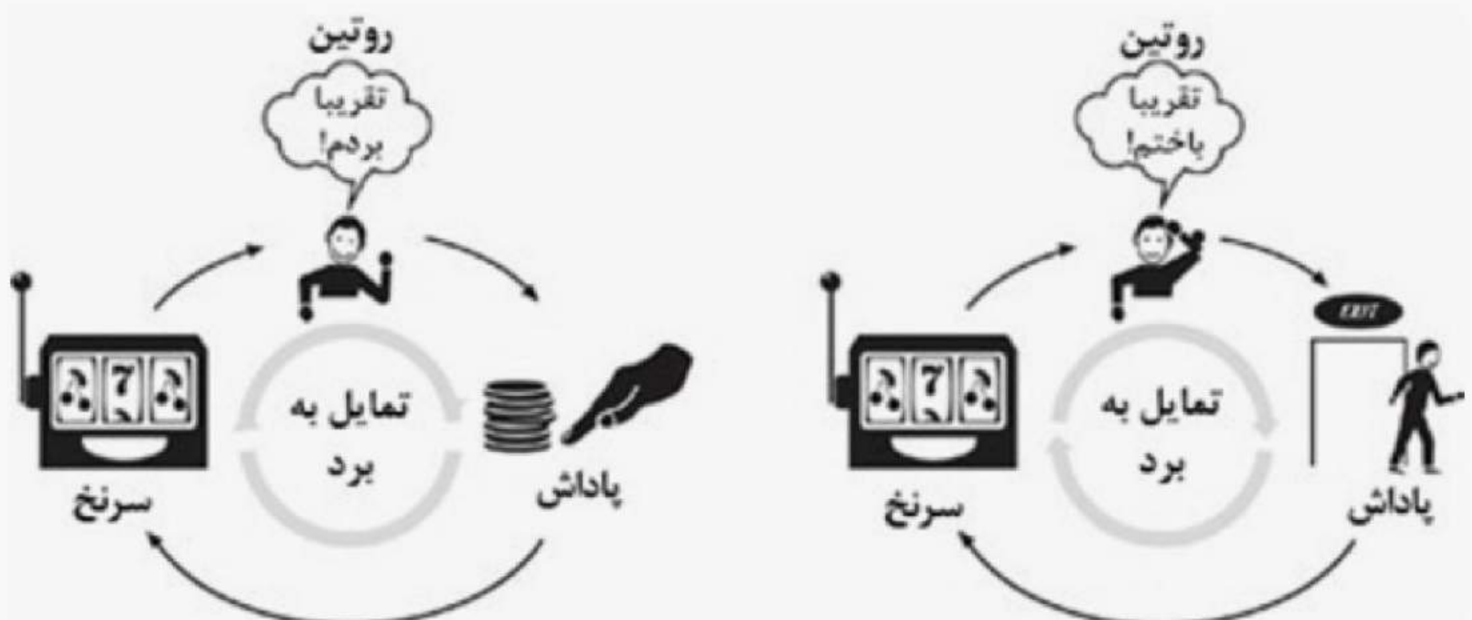
حبیب به من گفت: «ما به طور خاص، علاقمند به بررسی سیستم‌های مغزی که در عادت‌ها و اعتیاد سهم دارند، بودیم. آن‌چه دریافتیم، این بود که به زبان نورولوژیکی، قماربازان بیمارگونه بیشتر برای

بردن هیجان زده می‌شدند. هنگامی که علامت‌ها جور می‌شدند، با این که آن‌ها در حقیقت پولی برنده نمی‌شدند، بخش‌هایی از مغزشان که به احساسات و پاداش مربوط است، بسیار بیشتر از قماربازان غیربیمارگونه، فعال می‌شد.

ولی آن چه حقیقتاً جالب بود، باخت‌های نزدیک به برد بود. برای قماربازان بیمارگونه، این باخت‌ها شبیه به برد بودند، مغز آن‌ها واکنش تقریباً یکسانی نشان می‌داد. ولی برای قمار بازان غیربیمارگونه، باخت‌های نزدیک به برد، باخت بودند. افرادی که مشکلات قمار نداشتند، بهتر تشخیص می‌دادند که یک باخت نزدیک به برد، همچنان به معنای این است که شما باخته‌اید.

هر دو گروه، رخداد دقیقاً یکسانی را مشاهده کردند، ولی از جنبه‌ی نورولوژیکی، آن را متفاوت دیدند. افرادی که مشکلات قمار داشتند، از باخت‌های نزدیک به برد، لذت ذهنی دریافت می‌کردند.

فرضیه‌ی حبیب این است که علت اینکه این افراد، زمانی بسیار بیشتر از دیگران را به قمار می‌پردازند، همین است: چون باخت‌های نزدیک به برد، عادت‌هایی را تحریک می‌کند که آن‌ها را به انجام یک شرطبندی دیگر برمی‌انگیزاند. قمار بازان بدون مشکل، وقتی یک باخت نزدیک به برد را می‌بینند، دچار قدری هراس می‌شوند که عادت متفاوتی را تحریک می‌کند، همان که می‌گوید: قبل از اینکه بدتر از این شود باید متوقفش کنم.



روشن نیست که مغز قماربازان مشکل‌دار به شکل مادرزادی متفاوت است یا این که بودن مداوم در معرض ماشین‌های اسلات، پوکر آنلاین یا کازینوها می‌تواند نحوه‌ی عملکرد مغز را تغییر بدهد. آن‌چه روشن است، این است که تفاوت‌های نورولوژیکی واقعی، بر نحوه‌ی پردازش اطلاعات در قماربازان بیمارگونه، تاثیر می‌گذارد (این امر کمک می‌کند توضیح دهیم چرا آنجی باکمن هرگاه وارد کازینو می‌شد، کنترل خود را از دست می‌داد) . البته کمپانی‌های بازی و قمار، به خوبی از این تمایل آگاهی دارند، به همین خاطر است که در دهه‌های گذشته، ماشین‌های اسلات به گونه‌ای برنامه‌ریزی شده‌اند که به طور مستمر، نتایج نزدیک به برد را بیشتر ارائه کنند.

ادامه‌ی شرط‌بندی پس از باخت‌های نزدیک به برد، همان چیزی است که کازینوها، شرط بندی روی مسابقات و لاتاری را تا این حد سودآور می‌کند.

یک مشاور لاتاری که به شرط ناشناس ماندن با من صحبت کرد، گفت: «اضافه کردن یک باخت نزدیک به برد به یک لاتاری، مثل ریختن سوخت جت روی آتش است. می‌خواهید بدانید چرا حراج‌ها منفجر می‌شوند؟ تمام بلیت‌های دیگر به گونه‌ای طراحی شده‌اند که باعث شوند شما احساس کنید تقریباً برنده شدید.»

بخش‌هایی از مغز که حبیب در جریان آزمایش مورد بررسی قرار داد (عقده‌های قاعده‌ای و ساقه‌ی مغز) ، همان بخش‌هایی هستند که عادت‌ها در آن ساکن هستند (همین طور جایی که رفتارهای مربوط به وحشت خواب، از آن‌جا آغاز می‌شوند) . در دهه‌ی گذشته دسته‌های دارویی جدیدی ایجاد شده که این بخش‌ها را هدف می‌گیرد (مانند داروهای بیماری پارکینسون) ، ما آموخته‌ایم که بعضی عادت‌ها تا چه حد می‌توانند در برابر تحریک خارجی حساس باشند. دادخواهی‌هایی در ایالات متحده، استرالیا و کانادا علیه تولیدکنندگان دارو بایگانی شده است که در آن‌ها ادعا شده بعضی داروها با هدف گرفتن مداری که در حلقه‌ی عادت نقش دارد، باعث شده‌اند بیماران به طور اجباری رفتارهایی چون شرط بندی، خوردن، خرید و... انجام دهند.

در سال ۲۰۰۸، هیئت منصفه‌ی فدرال در مینه سوتا، در دادخواهی علیه یک شرکت دارویی، شرکت را به پرداخت ۲.۸ میلیون دلار غرامت به بیماری محکوم کرد که مدعی بود داروهایش باعث شده اند

۲۵۰،۰۰۰ دلار را با شرط‌بندی به باد دهد. صدها پرونده‌ی مشابه هم‌اکنون در حال بررسی است.
حبیب می‌گوید: «در این نوع پرونده‌ها، ما می‌توانیم به طور قطع بگوییم که بیماران، هیچ کنترلی بر علاقه‌ی غیرعقلانی یا وسواس خود نداشته‌اند، چون می‌توانیم دارویی را که بر شیمی اعصاب آن‌ها تاثیر گذاشته است، نشان بدهیم. ولی وقتی به مغز کسانی که قمارباز وسواسی هستند، نگاه کنیم، می‌بینیم که بسیار مشابه موارد بالا هستند، با این تفاوت که نمی‌توانند این را گردن یک دارو بیندازند. آن‌ها به محققان می‌گویند که نمی‌خواهند قمار کنند، ولی نمی‌توانند در برابر هوس آن مقاومت کنند.»
پس چرا می‌گوییم که این قماربازان کنترل اعمال خود را در اختیار دارند، ولی در مورد بیماران پارکینسون این طور نیست؟

***

در ۱۸ مارس ۲۰۰۶، آنجی باکمن به دعوت هارا با هواپیما به یک کازینو رفت. در آن زمان، حساب بانکی او تقریباً خالی شده بود. هنگامی که سعی کرد مقدار پولی را که در طول زندگی‌اش باخته بود، محاسبه کند، به رقمی در حدود ۹۰۰،۰۰۰ دلار رسید. او به هارا گفته‌بود که تقریباً ورشکست شده است، ولی مرد پشت تلفن به او گفت که در هر صورت به این سفر بیاید. آن‌ها به او یک حساب اعتباری خواهند داد.
احساس کردم که نمی‌توانم نه بگویم. انگار هر بار با کوچک‌ترین وسوسه‌ای که آن‌ها در برابرم می‌گذاشتند، مغزم تعطیل می‌شد. می‌دانم به نظر می‌رسد که این حرف‌ها بهانه است، ولی آن‌ها هر بار قول می‌دادند که این بار متفاوت خواهد بود. و من می‌دانستم مهم نیست چقدر در برابرش مقاومت کنم، در نهایت تسلیم می‌شدم.
تمام باقیمانده‌ی پولش را با خود آورد. با دو دست هم زمان و در هر دست، ۴۰۰ دلار بازی را شروع کرد. با خود گفت اگر بتواند کمی پول به دست بیاورد، فقط ۱۰۰،۰۰۰ دلار، می‌تواند این کار را متوقف کند و پولی داشته باشد که به بچه‌هایش بدهد. شوهرش برای مدت کمی به او ملحق شد، اما با رسیدن نیمه شب، او به رخت‌خواب رفت. نزدیک ساعت ۲ بامداد، پولی که آنجی با خود آورده بود، از دست رفته بود. یکی از کارمندان هارا، یک سفته به او داد تا امضا کند. او شش سفته‌ی دیگر هم برای

دریافت پول بیشتر امضا کرد، مجموعا به مبلغ ۱۲۵,۰۰۰ دلار.

نزدیک ساعت شش صبح، او مبلغ بالایی برنده شد و انبوه ژتون‌هایش شروع به افزایش کرد. جمعیتی دور میز جمع شده بود. آنجی یک حساب و کتاب سریع کرد، مبلغ آنقدر نبود که سفته‌هایی که امضا کرده بود را بازخرید کند، ولی اگر بازی هوشمندانه‌اش را ادامه می‌داد، می‌توانست بالاتر از همه قرار بگیرد و آن‌گاه برای همیشه این کار را کنار بگذارد. او پنج بار پشت سر هم برنده شد. فقط لازم بود ۲۰,۰۰۰ دلار دیگر برنده شود تا خودش را جلو بکشد. سپس رقیبش گفت ۲۱. پس از آن دوباره رقیب برنده شد. و چند دست بعد برای بار سوم رقیب برنده شد. تا ساعت ده صبح، تمام ژتون‌های آنجی از دست رفته بود. او تقاضای اعتبار بیشتر کرد، اما کازینو این درخواست را رد کرد.

باکمن گیج و ژولیده میز قمار را ترک کرد و به طرف سوئیتش رفت. احساس می‌کرد زمین زیر پاهایش در حال لرزیدن است. او یک دستش را به دیوار گرفت تا اگر افتاد، بداند به کدام سمت تکیه کند.

هنگامی که به اتاق رسید، شوهرش منتظرش بود.

آنجی به او گفت: همه‌ش از دست رفت.

شوهرش گفت: چرا نمی‌روی یه دوش بگیری و بیای بخوابی؟ همه چیز مرتبه، تو قبلا هم باختی.

او دوباره گفت: همه‌ش از دست رفته.

منظورت چیه؟

پول از دست رفته، همه‌ی پول.

شوهرش گفت: حداقل هنوز خونه رو داریم.

آنجی به او نگفت که او ماه‌ها پیش از آن، با گرو گذاشتن خانه، یک حساب اعتباری گرفته و بعد آن را در قمار باخته است.

۴

برایان توماس همسرش را به قتل رساند. آنجی باکمن ارثیه‌ی والدینش را به باد داد. آیا جامعه باید در مسئولیت قائل شدن برای این دو تفاوتی اعمال کند؟

وکیل توماس استدلال کرد که موکلش در مرگ همسرش مجرم نیست، زیرا بدون هشیاری عمل کرده است. او به طور خودکار به این باور که مهاجمی وارد شده است، واکنش نشان داد. به گفته‌ی وکیلش، او هرگز به انتخاب خود کسی را نکشته و بنابراین نباید مسئول مرگ همسرش شناخته شود. با همین منطق، باکمن نیز (همان طور که از تحقیقات حبیب در مورد قماربازان مشکل‌دار، می‌دانیم) به وسیله‌ی تمایلاتی قدرتمند هدایت می‌شد. ممکن است آن روز اولی که او لباس پوشید و تصمیم گرفت بعد از ظهر را در کازینو بگذراند، یا در هفته‌ها و ماه‌های بعد از آن، در این مورد به انتخاب خود عمل کرده باشد، اما سال‌ها بعد زمانی که داشت ۲۵۰,۰۰۰ دلار را در یک شب می‌باخت، بعد از آن که آن قدر در مقابله با انگیزه‌های قمار مستأصل شده بود که به ایالتی نقل مکان کرد که قمار در آن غیرقانونی بود، در آن زمان او دیگر تصمیمات آگاهانه نمی‌گرفت. حبیب می‌گوید: «پیش از این، ما در دانش عصب‌شناسی گفته‌ایم که افرادی که آسیب مغزی دارند، بخشی از اراده‌ی آزاد خود را از دست می‌دهند. ولی هنگامی که یک قمارباز بیمارگونه کازینویی را می‌بیند نیز، ما با وضعیتی مشابه روبرو هستیم. به نظر می‌رسد که آن‌ها بی‌اراده عمل می‌کنند.»

وکیل توماس به شیوه‌ای که همگان باور کردند، استدلال کرد که موکلش اشتباه وحشتناکی مرتکب شده و همه‌ی عمر بار گناه را بر دوش خواهد کشید. اما آیا واضح نیست که باکمن هم احساس مشابهی دارد؟ او به من گفت: «من بسیار احساس گناه می‌کنم. بسیار از آن چه کرده‌ام، شرمنده‌ام. احساس می‌کنم به همه بد کرده‌ام. می‌دانم هر کاری بکنم، هرگز نخواهم توانست جبران کنم.»

همان طور که گفته شد، تمایز بسیار مهمی بین پرونده‌ی توماس و باکمن وجود دارد. توماس انسان

بی‌گناهی را کشته بود. او مرتکب کاری شده بود که همواره، وحشتناک‌ترین جرائم محسوب شده است. آنجی باکمن پول از دست داد. تنها قربانی‌های ماجرا، خودش، خانواده اش و یک کمپانی ۲۷ بیلیون دلاری بود که ۱۲۵,۰۰۰ دلار به او قرض داده بود.

جامعه به توماس حکم آزادی داد و باکمن به خاطر اعمالش مسئول شناخته شد.

ده ماه پس از آن که باکمن همه چیزش را از دست داد، هارا تلاش کرد طلبش را از حساب او بردارد. اوراق سفته‌ای که آنجی امضا کرده بود، برگشت خورد و در نتیجه هارا از او شکایت کرده و مبلغ بدهی را به اضافه‌ی ۳۷۵,۰۰۰ دلار جریمه (مجازاتی مدنی به خاطر جرمی که مرتکب شده بود) مطالبه کرد. آنجی به طور متقابل از هارا شکایت کرد و ادعا کرد که این شرکت با افزایش اعتبار او، اقامت رایگان در هتل و مشروبات الکلی، کسی را که می‌دانسته کنترلی بر عادت قمارش ندارد، طعمه‌ی خود کرده است. پرونده‌ی او به دادگاه عالی ایالت کشیده شد. وکیل باکمن با تکرار استدلال‌هایی که وکیل مدافع توماس به نفع قاتل بیان کرده بود، گفت که نمی‌توان آنجی را مجرم دانست، زیرا او به طور خودبه‌خود به وسوسه‌هایی که هارا در مقابلش می‌گذاشت، واکنش نشان می‌داد. وکیل مدافع استدلال کرد که هنگامی که پیشنهادهای وسوسه‌انگیز ارائه می‌شدند، هنگامی که آنجی وارد یک کازینو می‌شد، عادت‌هایش کنترل اعمال او را به دست می‌گرفتند و برای آنجی غیرممکن بود که بتواند رفتارش را کنترل کند.

قضات دادگاه به نمایندگی از جامعه گفتند که باکمن اشتباه می‌کند. هیچ قانون الزام‌آور رایجی وجود ندارد که گرداننده‌ی کازینو را ملزم کند از تلاش برای تطمیع قماربازانی که می‌داند دچار وسواس قمار هستند، خودداری کند یا با آن‌ها تماس نگیرد. ایالت یک «برنامه‌ی محرومیت داوطلبانه» دارد که در آن هر کس می‌تواند تقاضا کند که نامش در لیستی قرار گیرد که کازینوها را ملزم می‌کند آن‌ها را از قماربازی منع کنند. و همان طور که قاضی «روبرت» می‌نویسد: «وجود برنامه‌ی محرومیت داوطلبانه، نشان می‌دهد که قانون‌گذار قصد داشته قماربازان بیمارگونه، برای حفاظت از خودشان در برابر قمار وسواس گونه، مسئولیت شخصی بر عهده بگیرند.»

شاید نتایج متفاوت دادگاه توماس و باکمن منصفانه باشد. هرچه باشد، همدردی با یک مرد همسر از

دست داده‌ی ویران شده، آسان‌تر است تا با زن خانه‌داری که همه‌ی دارایی خود و خانواده‌اش را دور ریخته است.

اما چرا همدردی با توماس آسان‌تر است؟ چرا به نظر می‌رسد که شوهر داغ‌دیده، یک قربانی است، اما قمارباز ورشکسته، مستحق بلایی است که بر سرش آمد؟ چرا به نظر می‌رسد بعضی عادت‌ها باید راحت‌تر قابل کنترل باشند، در حالی که به نظر می‌رسد دسترسی به دیگر عادت‌ها امکان ندارد؟

از همه مهم‌تر، آیا در وهله‌ی اول درست است که ما تفاوتی بین این دو قائل شویم؟

ارسطو در کتاب «اخلاقیات نیکوماخوسی» نوشت: «بعضی متفکران باور دارند که خوب بودن بعضی مردم، از طبیعت آن‌هاست، سایرین می‌گویند که از عادت است و بعضی دیگر می‌گویند که ناشی از راهنمایی است.» برای ارسطو، عادت‌ها مافوق دو مورد دیگر قرار می‌گیرند. او می‌گفت: «رفتارهایی که بدون فکر رخ می‌دهند، شاهد خود حقیقی ما هستند. بنابراین همان طور که زمین برای آن که دانه را تغذیه کند باید قبلاً آماده‌سازی شود، عادت‌های ذهن شاگرد نیز باید آماده شود تا در خوشایند و تنفر، پیرو امور صحیح باشد.»

عادت‌ها آن طور که به نظر می‌رسد، ساده نیستند. همان طور که سعی کردم در خلال مطالب این کتاب نشان دهم، عادت‌ها (حتی وقتی که در ذهن ما ریشه دوانده باشند) ، قطعی و غیرقابل تغییر نیستند. ما می‌توانیم عادت‌هایمان را انتخاب کنیم، البته زمانی که بدانیم چطور این کار را انجام دهیم.

تمام آنچه درباره‌ی عادت‌ها می‌دانیم (از مطالعات نورولوژیست‌ها درباره‌ی افراد مبتلا به فراموشی تا متخصصان سازماندهی که کمپانی‌ها را بازسازی می‌کنند) ، این است که اگر نحوه‌ی عملکرد عادت‌ها را درک کنید، هر عادتی را می‌توانید تغییر دهید.

زندگی روزانه‌ی ما را صدها عادت تحت تاثیر قرار می‌دهند. آن‌ها نحوه‌ی لباس پوشیدن ما در صبح، نحوه‌ی صحبت با کودکانمان و نحوه‌ی به خواب رفتنمان در شب را هدایت می‌کنند. آن‌ها بر غذایی که برای نهار می‌خوریم، وضعیت کاری ما و این که بعد از کار ورزش می‌کنیم یا نوشیدنی می‌نوشیم، موثرند. هر یک از عادت‌ها، نشانه‌ی متفاوتی دارد و پاداش منحصر به فردی هم ارائه می‌کند. بعضی ساده و بعضی پیچیده‌اند، آن‌ها بر محرک‌های احساسی تکیه دارند و پاداش‌های نوروشیمیایی

زیرکانه‌ای ارائه می‌کنند. اما همه‌ی عادت‌ها، صرف نظر از میزان پیچیدگی‌شان، قابل دست‌کاری‌اند. وابسته‌ترین الکلی‌ها می‌توانند به افرادی عاقل و متین تبدیل شوند. ناکارآمدترین کمپانی‌ها می‌توانند خود را تغییر دهند. یک دانش آموز اخراجی از دبیرستان می‌تواند تبدیل به مدیری موفق شود.

با این حال، برای اصلاح یک عادت، ابتدا باید تصمیم بگیرید که آن را تغییر دهید. باید آگاهانه کار دشوار تشخیص نشانه‌ها و پاداش‌هایی که رویه‌های عادات را ایجاد می‌کنند، بپذیرید و جایگزین‌های آن‌ها را بیابید. باید بدانید که کنترل عادت به دست شماست و از خودآگاهی کافی برای استفاده از این قدرت کنترل بهره‌مند باشید (هر بخش از این کتاب به تصویرکردن جنبه‌ی متفاوتی از این پرسش اختصاص دارد که چرا این کنترل واقعی است) . بنابراین، با این که آنجی باکمن و برایان توماس دو شکل از یک ادعا را مطرح کردند (مبنی بر این که آن‌ها از روی عادت عمل کرده و کنترلی بر روی اعمالشان نداشته‌اند زیرا رفتارهایشان به صورت خودبه‌خود آشکار می‌شدند) ، به نظر منصفانه می‌رسد که با آن‌ها متفاوت رفتار شود. عادلانه است که آنجی باکمن مسئول اعمالش شناخته شده و برایان توماس آزاد شود. زیرا توماس هرگز نمی‌دانست که الگوهایی که او را به سوی قتل سوق دادند، اصولا وجود دارند، چه برسد به این که بخواهد آن‌ها را کنترل کند. از سوی دیگر، باکمن از عادت‌های خود آگاه بود. و زمانی که بدانید عادتی وجود دارد، مسئولیت تغییر آن را هم بر عهده دارید. اگر آنجی باکمن کمی سخت‌تر تلاش می‌کرد، شاید می‌توانست آن عادت‌ها را مهار کند. دیگرانی هستند که چنین کاری کرده‌اند، حتی در برابر وسوسه‌های بزرگ‌تر.

این به نوعی نکته‌ی اصلی این کتاب است. شاید یک قاتل خواب‌گرد بتواند به طور معقول و موجهی ادعا کند که از عادت خود، آگاه نبوده، بنابراین مسئولیت جرم خود را بر عهده ندارد. ولی تقریباً همه‌ی الگوهای دیگری که در زندگی اکثر مردم وجود دارد (نحوه‌ی غذا خوردن و خوابیدن و صحبت با کودکانمان و این که چگونه بدون فکر، اوقات و توجه و پول خود را صرف می‌کنیم) ، عادت‌هایی هستند که می‌دانیم وجود دارند. و وقتی درک کنید که عادت‌ها می‌توانند تغییر کنند، شما این آزادی (و مسئولیت) را دارید که آن‌ها را بازسازی کنید. وقتی درک کنید که عادت‌ها می‌توانند از نو ساخته شوند، فهمیدن قدرت عادت آسان‌تر می‌شود و تنها گزینه‌ای که باقی می‌ماند، دست‌به‌کارشدن است.

***

«ویلیام جیمز» در مقدمه به ما می‌گوید: «تمام زندگی ما تا آنجا که صورت مشخصی دارد، چیزی جز انبوهی از عادات عملی، احساسی و فکری نیست که به طور نظام‌مند برای سعادت یا بدبختی ما سازمان‌دهی شده‌اند و هر چه پیش بیاید، آن‌ها ما را بدون مقاومت به سوی سرنوشت پیش می‌برند.» جیمز که در سال ۱۹۱۰ درگذشت، در خانواده‌ای موفق پرورش یافته بود. پدرش متخصص الهیات برجسته و ثروتمندی بود. برادرش هنری، نویسنده‌ای برجسته و درخشان بود که رمان‌هایش امروز هم مورد مطالعه قرار می‌گیرند. ویلیام در دهه‌ی سوم زندگی اش، عضو ناموفق خانواده بود. او در کودکی بیمار بود. می‌خواست نقاش بشود اما سر از دانشکده‌ی پزشکی در آورد. سپس آن را رها کرد و به سفری اکتشافی در رودخانه‌ی آمازون پیوست که بعدها، آن را هم رها کرد. او در یادداشت‌های روزانه‌اش، خود را به خاطر این که در هیچ کاری خوب نیست، سرزنش می‌کرد. علاوه بر آن، او مطمئن نبود که هیچ‌وقت بتواند بهتر شود. در دانشکده‌ی پزشکی، به بازدید بیمارستانی برای مجانین رفته و در آن‌جا مردی را دیده بود که خود را به سوی یک دیوار پرتاب می‌کرد. یک دکتر توضیح داده بود که این بیمار، مبتلا به توهم است. جیمز نگفت که او اغلب اوقات، حس می‌کند که با این بیماران مشترکات بیشتری دارد تا با پزشکان همکارش.

جیمز در یادداشت‌های روزانه‌ی خود در ۱۸۷۰، زمانی که بیست‌وهشت ساله بود، می‌نویسد: «من عمیقاً فکر کردم و آشکارا دریافتم که باید با چشمان باز با این انتخاب روبرو شوم. آیا باید صادقانه اخلاقیات را به دور بیندازم چون با استعداد ذاتی من نامناسب است؟»

به عبارت دیگر، آیا خودکشی انتخاب بهتری است؟

دو ماه بعد، جیمز تصمیم گرفت که پیش از هر اقدام عجولانه‌ای، یک آزمایش یک‌ساله انجام دهد. به این صورت که او به مدت دوازده ماه، با این باور زندگی می‌کرد که کنترل خود و سرنوشتش را به دست دارد و می‌تواند بهتر شود، و اراده‌ی آزاد برای تغییر را در اختیار دارد. هیچ اثباتی برای درستی این فرض وجود نداشت. اما او خود را آزاد گذاشت تا باور کند که با وجود تمام شواهد مبنی بر عکس این تصور، تغییر، امکان پذیر است. او در یادداشت‌هایش با توجه به توانایی تغییر، می‌نویسد: «من فکر

می‌کنم که دیروز، بحرانی در زندگی من بود. فرض خواهم کرد که برای زمان حال (تا سال آینده) هیچ توهمی وجود ندارد. اولین اقدام من در راستای اراده‌ی آزاد، این خواهد بود که به اراده‌ی آزاد، باور داشته باشم.»

در طول سال آینده، ویلیام هر روز تمرین می‌کرد. او در یادداشت‌هایش می‌نویسد که گویا کنترل او بر خود و انتخاب هایش، هرگز زیر سوال نبوده است. او ازدواج کرده و شروع به تدریس در دانشگاه هاروارد کرد. در گروه مباحثه‌ای به نام «باشگاه متافیزیکی» عضو شد و شروع کرد به گذراندن اوقاتش با افرادی چون «اولیور وندل هولمز جونیور» که قرار بود قاضی دادگاه عالی شود و «چارلز ساندرز پیرز» پیشتاز مطالعات نشانه شناسی.

دو سال بعد از نوشتن آن مطلب در یادداشت‌های روزانه اش، جیمز نامه ای برای «چارلز رنوویه» ی فیلسوف فرستاد که زمان زیادی را صرف مطالعه در باب اراده‌ی آزاد کرده بود. جیمز در آن نامه نوشت: «نباید این فرصت را از دست بدهم و مراتب تمجید و تشکری را که بابت مطالعه‌ی کتاب «محاکمات» شما در من ایجاد شده، به اطلاع شما نرسانم. به لطف شما، من برای اولین بار به فهم و درکی منطقی از آزادی رسیده‌ام. می‌توانم بگویم که از طریق آن فلسفه، در حال تجربه‌ی زایشی دوباره در یک زندگی اخلاقی هستم. و آقا، می‌توانم به شما اطمینان بدهم که این چیز کوچکی نیست.»

او بعدها در نوشته‌ی مشهوری نوشت اراده به باور، مهم‌ترین عنصر در ایجاد اراده به تغییر است. و اینکه یکی از مهم‌ترین روش‌ها برای ایجاد آن، باور به عادت است. او اشاره کرد که عادت‌ها، آن چیزی هستند که باعث می‌شوند بار اول کاری را به سختی انجام دهیم، اما خیلی زود انجام آن برایمان بیشتر و بیشتر آسان شود و با تمرین کافی، آن را نیمه مکانیکی یا اصولا بدون آگاهی انجام دهیم. هنگامی که انتخاب می‌کنیم می‌خواهیم چه کسی باشیم، به سوی آن چه همواره آن را تمرین کرده‌ایم، رشد می‌کنیم. دقیقا مانند یک برگه کاغذ یا یک کت که هنگامی که یک بار چین خورده یا تا زده شود، پس از آن همیشه به تا خوردن به همان شکل تمایل نشان می‌دهد.

اگر باور داشته باشید که می‌توانید تغییر کنید (اگر این را بصورت یک عادت در آورید) ، تغییر به وقوع می‌پیوندد. این قدرت واقعی عادت است: این نگرش که عادت‌ها همان چیزی هستند که شما

می‌خواهید باشند. هنگامی که این انتخاب صورت بپذیرد (و به حالت خودکار درآید) ، نه تنها تغییر واقعی است، بلکه به سمت اجتناب‌ناپذیر شدن پیش می‌رود و تبدیل به چیزی می‌شود که همان طور که جیمز می‌نویسد: «هر چه پیش بیاید، آن‌ها ما را بدون مقاومت، به سوی سرنوشت پیش می‌برند.» آن گونه که ما از روی عادت درباره‌ی خود و اطرافمان می‌اندیشیم، جهانی را که هر یک از ما در آن زندگی می‌کنیم به وجود می‌آورد. «دیوید فاستر والاس» نویسنده، به گروهی از فارغ‌التحصیلان کالج در سال ۲۰۰۵ گفت: «دو ماهی جوان، با هم در حال شنا بودند که اتفاقا، به ماهی مسن تری که در جهت دیگر شنا می‌کرد، برخورد کردند. ماهی مسن تر، سری به سوی آن‌ها تکان داد و گفت: صبح بخیر پسرا، آب چطوره؟ دو ماهی قدری دیگر شنا کردند و در نهایت یکی از آن‌ها به دیگری نگاه کرد و گفت: «آب دیگه چه کوفتیه؟»

آب همان عادت‌هاست. انتخاب‌های بدون فکر و تصمیمات نامرئی که هر روز ما را در بر می‌گیرد و فقط وقتی به آن‌ها نگاه کنیم، دوباره قابل‌رویت می‌شوند.

ویلیام جیمز در طول زندگی‌اش، مطالبی درباره‌ی عادت‌ها و نقش اصلی آن‌ها در ایجاد شادی و موفقیت، تالیف کرد. او نهایتاً یک فصل کامل از شاهکار خود «اصول روانشناسی» را به این موضوع اختصاص داد. او می‌گوید: «آب مناسب‌ترین قیاس برای نحوه‌ی کار یک عادت است. آب جاری کانالی برای خود حفر می‌کند که پیوسته وسیع‌تر و عمیق‌تر می‌شود و هنگامی که جریان آب متوقف می‌شود، پس از، ازسرگرفته شدن، دوباره در همان مسیر که قبلاً توسط خودش ترسیم شده، جاری می‌گردد. اکنون شما می‌دانید که چگونه مسیر را تغییر دهید، اکنون قدرت شنا کردن در اختیار شماست.

ممکن است برای هر فردی غیرعقلانی به نظر برسد که بتوان کازینو را در قمار شکست داد. با این حال، همان طور که قماربازان منظم می‌دانند، برنده‌شدن مداوم به ویژه در بازی‌هایی مثل بیست و یک ممکن است. به عنوان مثال، طبق گزارش‌ها، «دون جانسون» اهل بن سالم از پنسیلوانیا، در یک بازه‌ی زمانی شش ماهه که از سال ۲۰۱۰ آغاز شده بود، ۱۵. ۱میلیون دلار از بازی بیست و یک به دست آورد. کازینو همیشه در مجموع برنده است، زیرا بسیاری از قماربازان به شیوه‌ای شرط بندی می‌کنند که شانس خود را به حداکثر نمی‌رسانند و بیشتر مردم پول کافی برای ضرر دادن ندارند. با این

حال، اگر یک قمارباز، فرمول‌های پیچیده و احتمالاتی که نحوه‌ی بازی را در هر دست هدایت می‌کند، به خاطر بسپارد، در طول زمان می‌تواند به طور مداوم برنده شود. با این حال، بیشتر بازی‌کنندگان، نظم یا مهارت ریاضی لازم را برای شکست دادن کازینو ندارند.)

(کمپانی هارا که به عنوان «سرگرمی‌های سزار» شناخته می‌شود، برخی از ادعاهای باکمن را انکار می‌کند. توضیحات آن‌ها در بخش یادداشت‌ها موجود است.)

(در دهه‌ی ۱۹۹۰، یکی از بزرگ‌ترین تولیدکنندگان ماشین‌های اسلات، یک مدیر سابق بازی‌های ویدئویی را استخدام‌کرد تا در طراحی ماشین‌های اسلات جدید به آن‌ها کمک کند. نظر آن مدیر این بود که ماشین‌ها به گونه‌ای برنامه‌ریزی شوند که نتایج نزدیک به برد را بیشتر ارائه دهند. اکنون تقریباً تمام ماشین‌های اسلات فریب‌های متعددی دارند (مانند تمدید مجانی و صداهایی که وقتی تصاویر تقریباً جور می‌شود، در بازی‌کننده ایجاد هیجان می‌کنند) ، همین طور پرداخت‌های کوچک که باعث می‌شود بازی‌کنندگان حس کنند در حال برنده‌شدن هستند، در حالی که در حقیقت، آن‌ها بیش از آن‌چه از دستگاه دریافت می‌کنند، پول داخل آن می‌ریزند. یک محقق اختلال اعتیاد در دانشکده‌ی پزشکی دانشگاه کانسیکت در سال ۲۰۰۴، به یک گزارشگر نیویورک تایمز گفت: «هیچ یک از شکل‌های دیگر قمار، ذهن انسان را به زیبایی این ماشین‌ها دستکاری نمی‌کند.)

پیوست: راهنمای خواننده برای بکار بردن این ایده‌ها

موضوع دشوار درباره‌ی مطالعه‌ی علم عادات این است که بیشتر مردم وقتی درباره‌ی این زمینه‌ی پژوهشی می‌شنوند، خواهان دانستن یک فرمول سری برای تغییر هر عادتی هستند. اگر دانشمندان کشف کرده‌اند که این الگوها چگونه کار می‌کنند، پس حتماً دستورالعملی برای تغییر سریع آن‌ها هم پیدا کرده‌اند، درست است؟

ای کاش به همین سادگی بود.

مساله این نیست که چنین فرمولی وجود ندارد، مشکل این است که فرمول یکسانی برای تغییر عادت‌ها وجود ندارد، بلکه هزاران فرمول وجود دارد. اشخاص و عادت‌ها با هم متفاوت‌اند و همچنین جزئیات تشخیص و تغییر این الگوها در زندگی ما از یک فرد به فرد دیگر و از رفتاری به رفتار دیگر، متفاوت است. ترک سیگار با مهار پرخوری تفاوت دارد و آن هم با تغییر نحوه‌ی ارتباط با همسر یا اولویت بندی وظائف در کار، متفاوت است. علاوه بر این، رفتار هر کس از مقاصد متفاوتی نشأت می‌گیرد.

در نتیجه، این کتاب نسخه‌ی واحدی در بر ندارد. به جای آن، امیدوار بودم چیز دیگری ارائه کنم. چارچوبی برای درک نحوه‌ی عمل عادت‌ها و راهنمایی برای این که چگونه ممکن است آن‌ها را تغییر داد. بعضی عادت‌ها به سادگی در برابر تحلیل و اعمال نفوذ تسلیم می‌شوند، بعضی پیچیده‌تر و لجوج‌ترند و به مطالعات طولانی‌مدت‌تری نیاز دارند، و برای دیگر عادت‌ها، فرآیند تغییر هرگز به طور کامل به انجام نمی‌رسد. ولی این به این معنی نیست که تغییر نمی‌تواند اتفاق بیفتد. هر یک از فصول این کتاب، جنبه‌ی متفاوتی از چرایی وجود عادت‌ها و نحوه‌ی عملکرد آن‌ها را توضیح می‌دهد.

چارچوبی که در این پیوست شرح داده شده، تلاشی است برای چکیده‌سازی تاکتیک‌هایی که محققان برای تشخیص عادت‌ها و شکل دادن به آن‌ها در زندگی خود ما یافته‌اند. این چارچوب بنا نیست جامع باشد، این تنها راهنمایی عملی و نقطه‌ای برای شروع است و در کنار دروس عمیق‌تر از فصول این کتاب، راهنمایی برای اقدامات بعدی است.

تغییر ممکن است سریع نباشد و همیشه هم ساده به دست نمی‌آید. ولی با صرف زمان و سعی و تلاش،

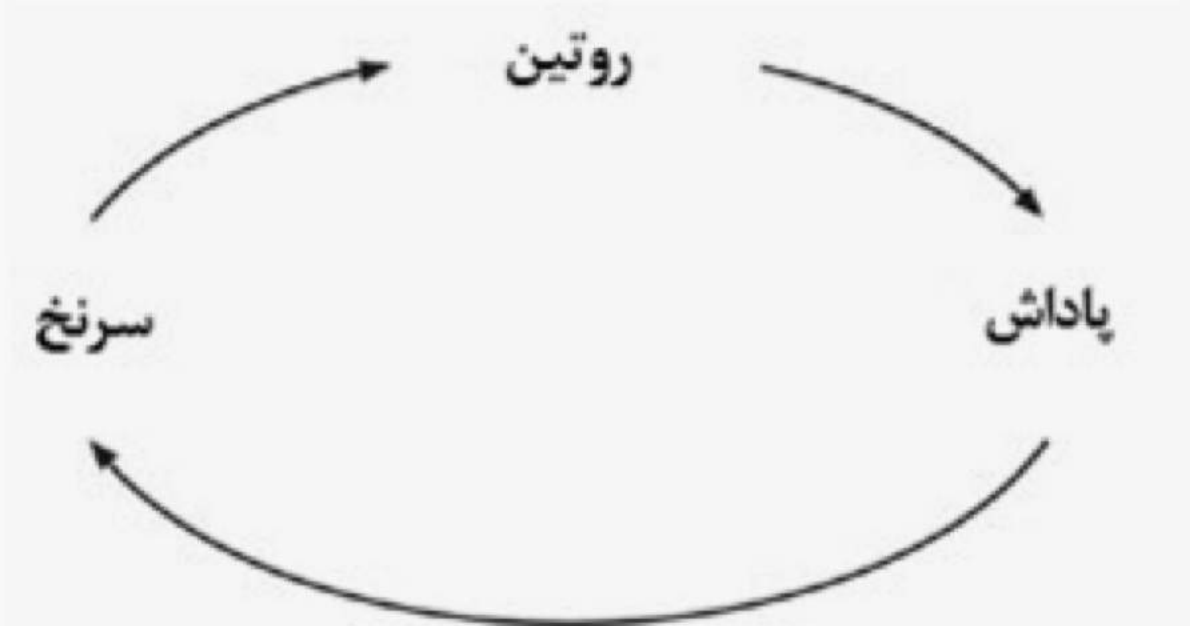
تقریباً هر عادتی می‌تواند دوباره شکل داده شود:

چارچوب

- روتین (رویه) را مشخص کنید
- پاداش‌ها را آزمایش کنید
- نشانه را جدا کنید
- برنامه‌ریزی کنید

گام اول: روتین را مشخص کنید

محققان ام آی تی در فصل یک، یک حلقه‌ی نورولوژیکی ساده در مرکز هر عادت کشف کردند. حلقه‌ای که از سه قسمت تشکیل می‌شود: سرنخ (نشانه) ، روتین (رویه) و پاداش.



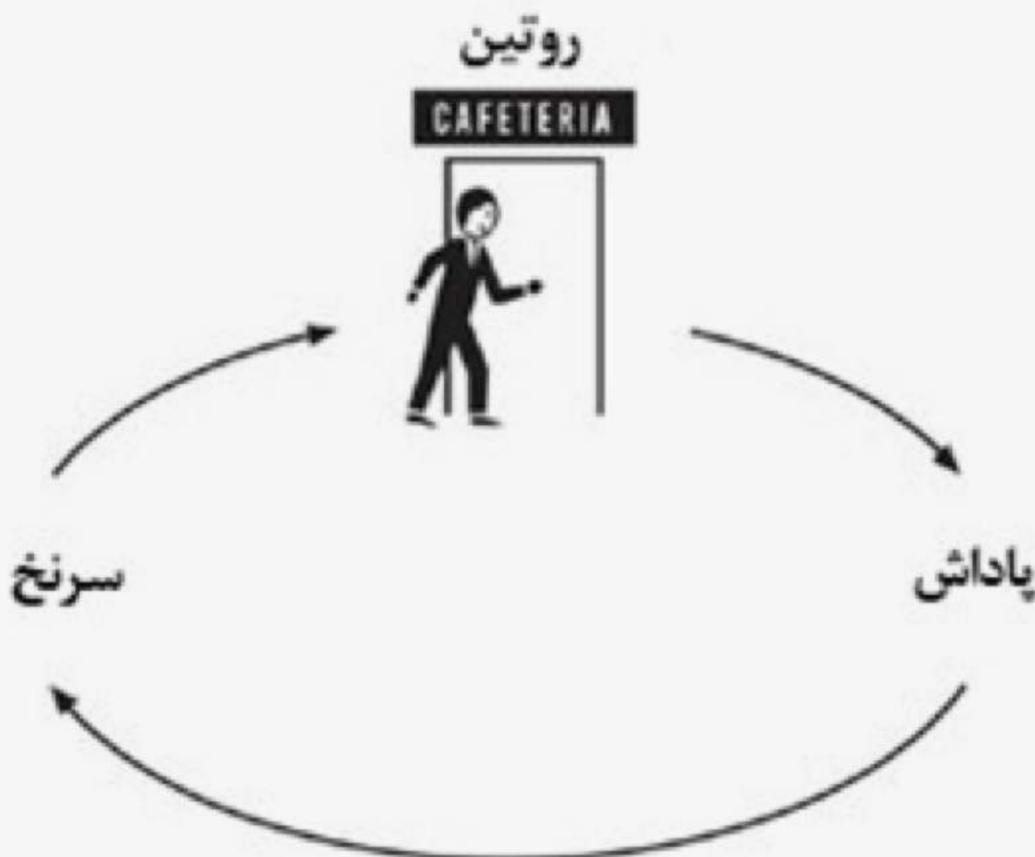
برای درک عادات خودتان، باید اجزای حلقه‌هایتان را مشخص کنید. وقتی حلقه‌ی عادت یک رفتار مشخص را تشخیص دادید، می‌توانید به دنبال راهی برای جایگزین کردن عیب‌های کهنه با عادت‌های تازه باشید.

به عنوان مثال، فرض کنیم شما عادت بدی دارید (مانند من وقتی نوشتن این کتاب را شروع کردم) که هر روز عصر به کافه بروید و یک کلوچه‌ی شکلاتی بخرید. فرض کنیم این عادت موجب شده که شما مقداری اضافه وزن پیدا کنید. در واقع بیایید فرض کنیم که این عادت موجب شده شما دقیقاً هشت پوند اضافه وزن پیدا کنید و همسرتان هم چند بار به این موضوع اشاره کند. شما سعی کرده‌اید خود را وادار به ترک این عادت کنید، حتی تا آنجا پیش رفتید که در کامپیوتر خود یک یادآوری با مضمون «از این به بعد کلوچه ممنوع!» ایجاد کرده‌اید. ولی هر روز بعد از ظهر، شما موفق می‌شوید این یادداشت را نادیده بگیرید. از جای خود بلند می‌شوید، به کافه می‌روید، یک کلوچه می‌خرید و در حال گپ زدن با

همکاران خود آن را می‌خورید. در ابتدا احساس خوبی دارید، اما پس از آن، احساس بدی به شما دست می‌دهد. فردای آن روز، به خود قول می‌دهید که عزم خود را جزم کرده و مقاومت کنید، فردا متفاوت خواهد بود.

ولی فردا هم این عادت دوباره تکرار می‌شود. چگونه شروع به تشخیص و سپس تغییر این رفتار می‌کنید؟ با شناخت حلقه‌ی عادت. و گام اول مشخص کردن روتین (رویه) ، در این ماجرای کلوچه و نیز اکثر عادت‌ها است. روتین واضح‌ترین جنبه‌ی موضوع است. روتین همان رفتاری است که شما می‌خواهید آن را تغییر بدهید.

روتین شما این است: بعد از ظهر از پشت میز کارتان بلند می‌شوید، به کافه می‌روید، یک کلوچه‌ی شکلاتی می‌خرید و در حال گپ زدن با دوستان‌تان آن را می‌خورید. پس آنچه در حلقه‌ی عادت قرار می‌دهید، به این ترتیب است:



پس از آن، نوبت به تعدادی سوال نه چندان واضح می‌رسد: نشانه‌ی این رویه چیست؟ گرسنگی؟

کسالت؟ کم شدن قند خون؟ این که پیش از غوطه‌ور شدن در یک وظیفه‌ی جدید نیاز به یک استراحت کوتاه دارید؟ و پاداش چیست؟ خود کلوچه؟ تغییر صحنه؟ انحراف موقت از کار؟ معاشرت با همکاران؟ یا انفجار انرژی به دست آمده از آن مقدار قندی که از کلوچه دریافت می‌کنید؟ برای یافتن پاسخ باید تعدادی آزمایش انجام دهید.

گام دوم: پاداش‌ها را آزمایش کنید.

پاداش‌ها قدرتمندند چون تمایلات را ارضا می‌کنند. اما اغلب از تمایلاتی که رفتارهای ما را به وجود می‌آورند آگاه نیستیم. برای مثال، هنگامی که گروه بازاریابی «فبریز» دریافتند که مشتریان در پایان مراسم شست و شو، مایل اند بوی تازگی استشمام کنند، آن‌ها تمایلی را کشف کرده بودند که هیچ کس حتی از وجود آن خبر نداشت. این تمایل از شدت سادگی مخفی مانده بود. اکثر تمایلات همین طور هستند: وقتی به گذشته نگاه می‌کنیم آشکار هستند. اما وقتی تحت سلطه‌ی آن‌ها هستیم، دیدن‌شان به طرزی باور نکردنی دشوار است.

برای پی بردن به این که کدام تمایلات، عادت‌های خاصی را ایجاد می‌کنند، انجام آزمایش با پاداش‌های مختلف می‌تواند مفید باشد. این کار ممکن است چند روز، یک هفته یا بیشتر زمان ببرد. در طول آن دوره، نباید هیچ فشاری برای ایجاد یک تغییر واقعی احساس کنید. خود را مانند یک دانشمند در مرحله‌ی جمع آوری داده در نظر بگیرید.

در اولین روز آزمایش خود، هنگامی که برای رفتن به کافه و خرید کلوچه احساس انگیزش کردید، روتین خود را طوری تغییر دهید که پاداش متفاوتی ارائه کند. برای مثال، به جای رفتن به کافه، به بیرون بروید، کمی در اطراف ساختمان قدم بزنید و سپس بدون این که چیزی بخورید به پشت میز کارتان برگردید. روز بعد به کافه بروید و یک دونات یا شکلات بخرید و آن را به جای کافه، سر میز کارتان بخورید. روز بعد به کافه بروید، یک سیب بخرید و در حال گپ زدن با دوستان‌تان آن را بخورید. سپس این کار را با یک فنجان قهوه امتحان کنید. سپس به جای رفتن به کافه، به اتاق کار دوستان‌تان بروید و برای چند دقیقه با آن‌ها گپ بزنید و سپس به پشت میز کار خود برگردید.

اکنون باید منظور را متوجه شده باشید. مهم نیست به جای خریدن کلوچه چه کاری را برای انجام دادن انتخاب کنید. منظور این است که فرضیه‌های متفاوت را برای تعیین تمایلی که شما را به انجام روتین‌تان تحریک می‌کند، امتحان کنید. آیا شما به خود کلوچه تمایل دارید یا یک توقف کوتاه در کار؟ اگر تمایل‌تان کلوچه است، آیا به این خاطر است که گرسنه هستید؟ (که در این صورت سیب نیز همان کار کلوچه را برای‌تان انجام خواهد داد) یا به این خاطر است که شما خواهان انفجار انرژی هستید که با

خوردن کلوچه به دست می‌آورید؟ (و در این صورت قهوه باید برای این منظور کفایت کند) یا اینکه شما به عنوان بهانه‌ای برای معاشرت با دوستان به کافه می‌روید و کلوچه فقط یک بهانه است؟ (در این صورت رفتن به سر میز همکارتان و چند دقیقه گپ زدن می‌تواند این انگیزه را ارضا کند).

هنگامی که چهار یا پنج پاداش متفاوت را آزمایش می‌کنید، می‌توانید از حقه‌ای قدیمی برای جستجوی الگوها استفاده کنید: بعد از هر فعالیت، اولین سه موردی را که هنگام بازگشت به میز کارتان به ذهن‌تان می‌رسد، روی یک تکه کاغذ بنویسید. این موارد ممکن است عواطف، افکار تصادفی، بازتابی از نحوه‌ی احساس شما یا تنها اولین سه کلمه‌ای باشد که به مغزتان خطور می‌کند.

سپس روی ساعت یا کامپیوترتان، یک زنگ هشدار برای پانزده دقیقه بعد تنظیم کنید. هنگامی که زنگ به صدا در آمد، از خود بپرسید: آیا هنوز انگیزه‌ای برای خوردن آن کلوچه داری؟

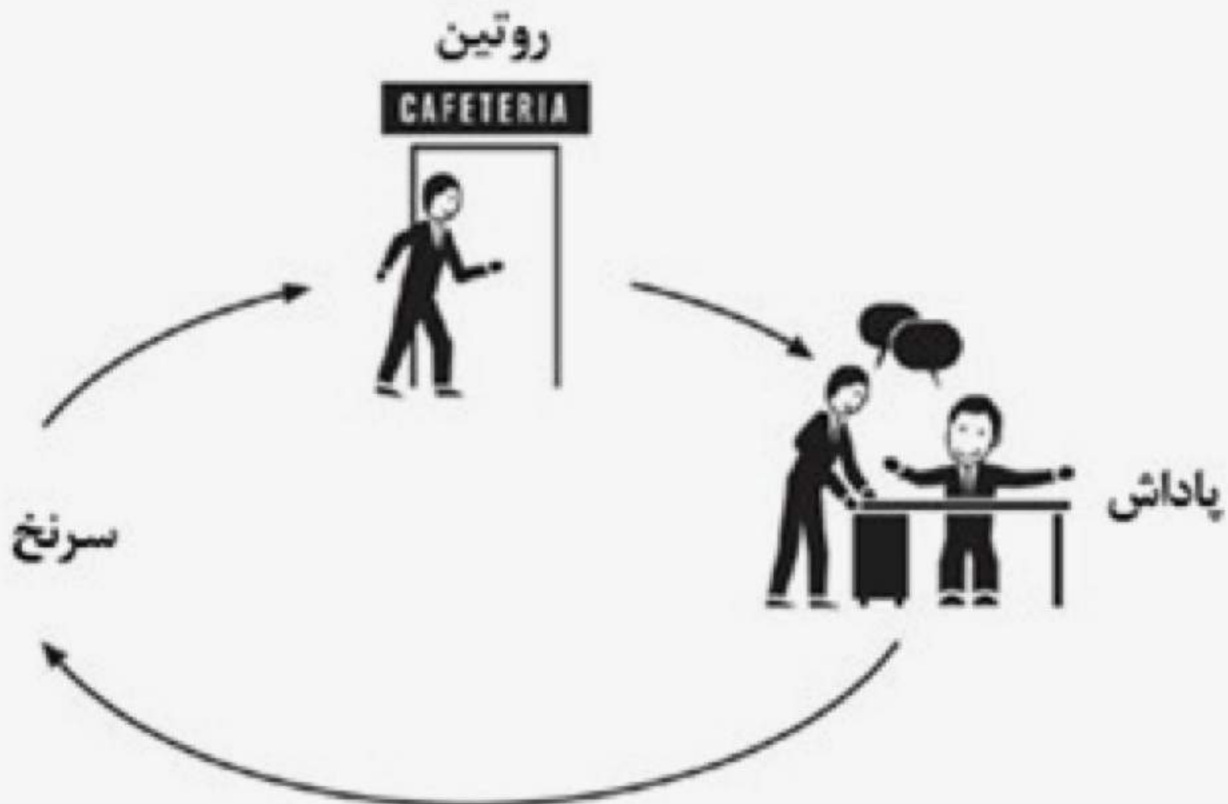
علت اهمیت نوشتن این سه مورد (حتی اگر کلماتی بی‌معنی باشند) دو بخش است: اول آن که شما را وادار می‌کند یک آگاهی لحظه‌ای از آنچه می‌اندیشید یا حس می‌کنید به دست بیاورید. درست همان طور که «مندی» در فصل سه که ناخن‌هایش را می‌جوید، کارت یادداشتی را با خود حمل می‌کرد. کارتی که پر از علائمی بود که او را مجبور به آگاهی از انگیزه‌های عادتش می‌کرد. بنابراین، نوشتن آن سه کلمه، شما را وادار می‌کند برای لحظه‌ای به احساس و اندیشه‌ی خود توجه کنید. علاوه بر آن، مطالعات نشان می‌دهد که روی کاغذ آوردن کلماتی اندک، بعدها در به یاد آوردن آن‌چه در آن لحظه به آن فکر می‌کردید، کمک می‌کند. در پایان آزمایش، هنگامی که یادداشت‌های خود را مرور می‌کنید، به خاطر آوردن آنچه که در آن لحظه‌ی خاص احساس کرده یا به آن فکر می‌کردید، بسیار آسان‌تر خواهد

بود. زیرا کلماتی که با عجله نوشته‌اید، موجی از خاطرات را آغاز خواهد کرد.

و زنگ هشدار پانزده دقیقه‌ای به چه منظور است؟ از آنجا که هدف این آزمایش، تعیین پاداشی است که شما در طلب آن هستید، اگر پانزده دقیقه پس از خوردن دونات، شما هنوز انگیزه‌ی بلند شدن و رفتن به کافه را احساس می‌کنید، پس انگیزه‌ی عادت شما، تمایل به قند نیست. اگر بعد از گپ زدن با همکارتان سر میز او، هنوز هم کلوچه می‌خواهید، پس منشأ رفتار شما، نیاز به ارتباط انسانی نیست.

از سوی دیگر، اگر پانزده دقیقه بعد از گپ زدن با یک دوست، بازگشت به کار را آسان‌تر بیابید، در آن صورت شما پاداشی را که عادت شما به دنبال برآوردن آن بود، شناسایی کرده‌اید. (انحراف موقت از کار و برقراری ارتباط اجتماعی)

با آزمایش پاداش‌های مختلف، شما می‌توانید آنچه را که حقیقتاً خواهان آن هستید، جدا کنید، که این کار برای طراحی دوباره‌ی عادت ضروری است.



هنگامی که رویه و پاداش را تعیین کردید، آنچه باقی می‌ماند، تشخیص نشانه است.

گام سوم: سرنخ (نشانه) را جدا کنید

حدود یک دهه قبل، یک روان‌شناس در دانشگاه اونتاریوی غربی، سعی کرد پاسخ پرسشی را بیابد که سال‌ها بود دانشمندان جامعه‌شناس را سردرگم کرده بود: چرا بعضی شاهدان عینی جرائم، آنچه را دیده‌اند، اشتباه به خاطر می‌آورند یا فراموش می‌کنند، در حالی که سایر رویدادها را دقیق به یاد می‌آورند؟

البته خاطرات شاهدان عینی فوق‌العاده مهم است. با این حال، مطالعات حاکی از آن است که شاهدان عینی، آنچه را مشاهده کرده‌اند، دقیق به خاطر نمی‌آورند. برای مثال، آن‌ها اصرار دارند که دزد مرد بوده است، در حالی که او دامن پوشیده بود. یا می‌گویند که جرم در هنگام غروب رخ داده، حال آن که گزارش پلیس می‌گوید که زمان وقوع جرم، ساعت دو بعد از ظهر بوده است. از سوی دیگر، سایر شاهدان می‌توانند جرمی را که شاهد وقوع آن بوده‌اند، تقریباً به صورت کامل به یاد بیاورند.

ده‌ها مطالعه، این پدیده را مورد بررسی قرار داده و سعی کرده‌اند دریابند چرا بعضی مردم شاهدان عینی بهتری نسبت به دیگران هستند. بعضی محققان، این نظریه را مطرح کردند که بعضی مردم، به سادگی از حافظه‌ی بهتری برخوردارند یا به یاد آوردن جرمی که در مکان آشنایی رخ داده، راحت‌تر است. اما در آزمایش، تفاوتی در ضعیف یا قوی بودن حافظه‌ی شاهدان دیده نشد و شاهدان بدون توجه به میزان آشنایی‌شان با صحنه‌ی جرم، در معرض فراموش کردن وقایع رخ داده، بودند.

روان‌شناس دانشگاه اونتاریوی غربی، رویکرد متفاوتی اتخاذ کرد. آن خانم روان‌شناس فکر کرد شاید محققان در تمرکز بر آن‌چه سوال کنندگان و شاهدان گفته بودند، مرتکب اشتباه شده و به جای آن باید بر نحوه‌ی بیان این مطالب تمرکز می‌کرده‌اند. او به نشانه‌های ظریفی که بر روند سوال و جواب تاثیر می‌گذاشت، مظنون بود. اما هنگامی که نوارهای ویدئویی مصاحبه با شاهدان را یکی پس از دیگری به دنبال سرنخ‌ها مشاهده کرد، هیچ چیز ندید. آن قدر فعالیت‌های زیادی در هر مصاحبه وجود داشت (حالات صورت، شیوه‌های متفاوت طرح سوالات، نوسان احساسات) که او نمی‌توانست هیچ الگویی را در میان آن‌ها تشخیص بدهد.

بنابراین، او به ایده‌ای دست یافت. لیستی از عناصری که باید بر آن‌ها تمرکز می‌کرد تهیه کرد. (لحن

پرسش‌گران، حالات چهره‌ی شاهدان، و این که پرسش‌گر و شاهد چقدر نزدیک به هم نشسته بودند) . سپس هرگونه اطلاعاتی را که ممکن بود او را از آن عناصر منحرف کند، حذف کرد. او صدای تلویزیون را کم کرد تا به جای شنیدن کلمات، بتواند لحن صدای پرسش‌گر را تشخیص دهد. صورت پرسش‌گر را با یک برگه کاغذ پوشاند تا فقط بتواند حالت‌های شاهد را مشاهده کند. با استفاده از یک نوار متر، فاصله‌ی شاهد و پرسش‌گر را روی صفحه‌ی تلویزیون اندازه گرفت.

هنگامی که او بررسی این عناصر خاص را آغاز کرد، الگوها خود را نشان دادند. او دید که شاهدانی که حقایق را اشتباه به خاطر می‌آوردند، به وسیله‌ی پلیس‌هایی که از لحن ملایم و دوستانه استفاده می‌کردند، سوال و جواب شده بودند. شاهدانی که بیشتر لبخند می‌زدند یا نزدیک‌تر به فرد پرسش‌گر نشسته بودند، محتمل‌تر بود که وقایع را فراموش کرده یا اشتباه به یاد بیاورند.

به عبارت دیگر، هنگامی که نشانه‌های محیطی این پیام را می‌داد که ما با هم دوست هستیم (لحن ملایم، صورت خندان) ، احتمال اشتباه در به خاطر آوردن وقایع از سوی شاهدان بیشتر بود. شاید به این خاطر که این نشانه‌های دوستی، به طور ناخودآگاه موجب ایجاد عادتی برای خشنود کردن پرسش‌گر می‌شد.

ولی اهمیت این آزمایش در این است که همین نوارها، توسط ده‌ها محقق دیگر هم مشاهده شده بود. تعداد زیادی از افراد باهوش، همین الگوها را دیده بودند، ولی هیچ کدام، آن‌ها را قبلاً تشخیص نداده بودند. زیرا در هر نوار، آنقدر اطلاعات وجود داشت که یک نشانه‌ی ظریف به چشم نمی‌آمد.

با این حال، هنگامی که آن روان‌شناس تصمیم گرفت تنها بر سه دسته از رفتارها تمرکز کند و اطلاعات نامربوط و اضافی را حذف نماید، الگوها نمایان شدند.

زندگی ما نیز به همین صورت است. دلیل این که تشخیص نشانه‌هایی که عادت‌های ما را ایجاد می‌کند، دشوار است، این است که با آشکار شدن رفتارهایمان، با انبوهی از اطلاعات بمباران می‌شویم. از خود بپرسید: آیا شما هر روز در زمان مشخصی صبحانه می‌خورید به این دلیل که گرسنه هستید؟ یا به این خاطر که ساعت هفت و سی دقیقه را نشان می‌دهد؟ یا به این خاطر که بچه‌هایتان شروع به خوردن کرده‌اند؟ یا چون لباس پوشیده‌اید و این زمانی است که عادت صبحانه به کار می‌افتد؟

هنگامی که به طور خودکار برای رفتن به محل کارتان به سمت چپ می‌پیچید، چه چیزی موجب ایجاد این رفتار می‌شود؟ یک علامت خیابانی؟ یک درخت خاص؟ آگاهی از این که حقیقتاً این مسیر صحیح است؟ همه‌ی این‌ها با هم؟ هنگامی که دارید فرزند خود را به مدرسه می‌برید و در می‌یابید که بدون فکر، مسیر محل کارتان را به جای مدرسه در پیش گرفته‌اید، چه چیزی این اشتباه را ایجاد کرد؟ کدام نشانه بود که موجب شد عادت راندن به سمت محل کار به جای الگوی راندن به سمت مدرسه به کار بیفتد؟

برای شناسایی یک نشانه در میان این همه سروصدا، ما می‌توانیم از همان سیستم روان شناس استفاده کنیم: دسته‌های رفتارها را جلوتر از زمان، مورد موشکافی قرار بدهید تا الگوها را ببینید. خوشبختانه، علم در این زمینه کمک‌هایی ارائه می‌کند. آزمایش‌ها نشان داده است که تقریباً تمام نشانه‌های عادت، در یکی از پنج دسته‌ی زیر جای می‌گیرند:

- مکان
- زمان
- حالت عاطفی
- مردم دیگر
- فعالیتی که دقیقاً قبل از ایجاد تمایل، انجام شده است.

بنابراین اگر سعی دارید نشانه‌ی عادت رفتن به کافه و خریدن یک کلوچه‌ی شکلاتی را کشف کنید، در لحظه ای که انگیزه در شما ایجاد می‌شود، پنج مورد را روی کاغذ بنویسید. این‌ها یادداشت‌های حقیقی من از زمانی است که سعی داشتم عادت خود را تشخیص دهم:

کجا هستی؟ پشت میز کارم نشسته‌ام.

ساعت چند است؟ ۳:۳ بعد از ظهر

حالت عاطفی‌ات چگونه است؟ کسل هستم

چه کسی آن اطراف است؟ هیچ کس

چه فعالیتی قبل از ایجاد تمایل انجام شد؟ به یک ایمیل پاسخ دادم.

روز بعد:

کجا هستی؟ در حال بازگشت از اتاق کپی

ساعت چند است؟ ۳: ۱۸ بعد از ظهر

حالت عاطفی‌ات چگونه است؟ خوشحال هستم

چه کسی آن اطراف است؟ جیم از باشگاه ورزشی

چه فعالیتی قبل از ایجاد تمایل انجام شد؟ از مدرکی کپی گرفتم.

روز سوم:

کجا هستی؟ اتاق کنفرانس

ساعت چند است؟ ۳: ۴۱ بعد از ظهر

حالت عاطفی‌ات چگونه است؟ خسته هستم و درباره‌ی پروژه‌ای که روی آن کار می‌کنم هیجان زده‌ام.

چه کسی آن اطراف است؟ سردبیرانی که به این جلسه می‌آیند.

چه فعالیتی قبل از ایجاد تمایل انجام شد؟ در جای خود نشستم زیرا جلسه به زودی شروع می‌شود.

ظرف سه روز، تقریباً روشن شده بود که کدام نشانه، عادت خوردن کلوچه‌ی مرا به کار می‌اندازد. من در یک زمان خاص از روز، احساس نیاز به یک میان وعده پیدا می‌کردم. من در گام دوم پی برده بودم که این گرسنگی نیست که رفتار مرا تحریک می‌کند. پاداشی که من در پی آن بودم، یک انحراف موقت از کار بود، از آن نوعی که از گپ زدن با یک دوست به دست می‌آید. و حالا می‌دانستم که این عادت بین ساعت سه و چهار بعد از ظهر به کار می‌افتد.


روتین
CAFETERIA
سرنخ
پاداش

گام چهارم: برنامه ریزی کنید

هنگامی که حلقه‌ی عادت خود را کشف کردید (پاداشی که رفتار شما را تحریک می‌کند، سرنخی (نشانه‌ای) که آن را به کار می‌اندازد و خود روتین را شناسایی کرده‌اید) ، می‌توانید تغییر رفتار را آغاز نمایید. می‌توانید روتین فعلی را با برنامه‌ریزی برای یک نشانه و انتخاب رفتاری که پاداشی که در جستجوی آن هستید را ارائه کند، تغییر دهید. چیزی که نیاز دارید، یک برنامه است.

در مقدمه آموختیم که یک عادت انتخابی است که زمانی عامدانه صورت گرفته است و سپس فکر کردن درباره‌ی آن را متوقف کرده‌ایم، اما عمل به آن را اغلب هر روز ادامه داده‌ایم.

به عبارت دیگر، یک عادت فرمولی است که مغز ما به طور خودکار از آن پیروی می‌کند: وقتی من سرنخ را می‌بینم، روتین را انجام می‌دهم تا پاداش را به دست آورم.

برای آنکه این فرمول را از نو مهندسی کنیم، باید دوباره شروع به انتخاب کردن کنیم. و آسان‌ترین راه برای این کار با توجه به مطالعات متعدد، داشتن برنامه است. در روانشناسی این برنامه‌ها با عنوان «پیاده سازی اهداف» شناخته می‌شوند.

برای مثال، عادت کلوچه‌ی بعد از ظهر مرا در نظر بگیرید. با استفاده از این چارچوب، من دریافتم که سرنخ عادت من تقریباً در ساعت ۳: ۳۰ بعد از ظهر پدیدار می‌شود. می‌دانستم که روتین من رفتن به کافه، خریدن کلوچه و گپ زدن با دوستانم است. و با آزمایش دریافته بودم که آنچه واقعا خواهان آن هستم، کلوچه نیست بلکه یک لحظه انحراف از کار و به دست آوردن فرصت معاشرت با دوستان است.

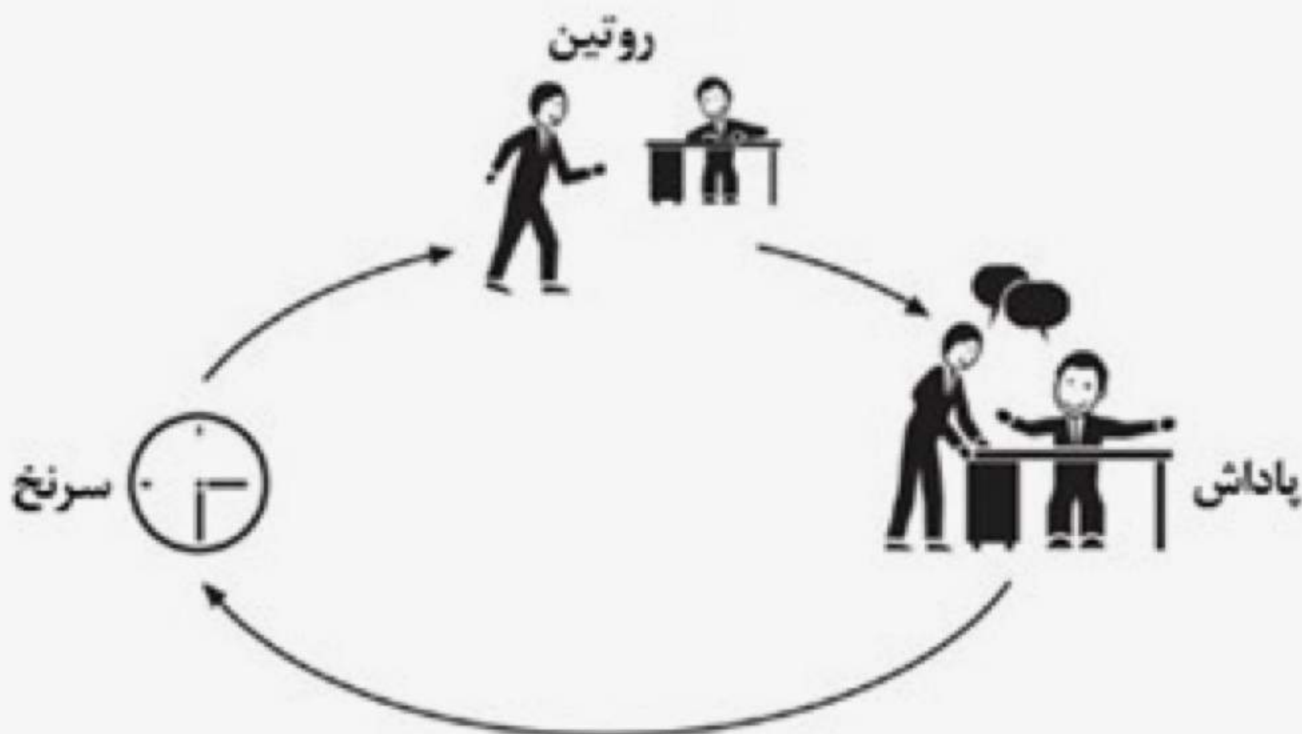
بنابراین من یک برنامه نوشتم:

هر روز ساعت ۳: ۳۰ من سر میز کار یکی از دوستانم خواهم رفت و به مدت ده دقیقه با او صحبت خواهم کرد.

برای آنکه مطمئن شوم به یادم می‌ماند این کار را انجام دهم، زنگ هشدار ساعت خود را روی ۳: ۳۰ تنظیم کردم.

این روش بلافاصله عمل نکرد. بعضی روزها آنقدر سرم شلوغ بود که زنگ هشدار را نادیده گرفته و سپس عادتم را از سر می‌گرفتم. بقیه‌ی اوقات، به نظر می‌رسید پیدا کردن دوستی که مایل به صحبت

باشد کار سختی است و خریدن کلوچه کار راحت‌تری است، بنابراین من در برابر انگیزه‌ام تسلیم می‌شدم. ولی در آن روزهایی که به برنامه‌ی خود وفادار بودم، وقتی زنگ هشدار به صدا در می‌آمد خود را مجبور می‌کردم سر میز یکی از دوستانم بروم و ده دقیقه با او صحبت کنم. دریافتم که در آن صورت، کار روزانه را با احساس بهتری به پایان می‌بردم. من به کافه نرفته و کلوچه نخورده بودم، با این حال احساس خوبی داشتم. در نهایت این رفتار شروع به خودکار شدن کرد: هنگامی که زنگ هشدار به صدا در می‌آمد، من دوستی را برای صحبت پیدا می‌کردم و در پایان روز، احساسی کوچک اما واقعی از موفقیت داشتم. بعد از چند هفته، من دیگر به ندرت درباره‌ی این روتین فکر می‌کردم. و زمانی که نمی‌توانستم کسی را برای صحبت پیدا کنم، به کافه می‌رفتم، چای می‌خریدم و با دوستانم می‌نوشیدم.



همه‌ی این‌ها نزدیک شش ماه پیش اتفاق افتاد. من دیگر ساعت ندارم، آن را جایی گم کردم. ولی هر روز نزدیک ساعت ۳: ۳۰ بعد از ظهر بدون حضور ذهن از جای خود بلند می‌شوم، به دنبال کسی می‌گردم که با او صحبت کنم. ده دقیقه را با او به صحبت درباره‌ی اخبار می‌گذرانم و سپس به میز کارم برمی‌گردم. همه‌ی این‌ها تقریباً بدون این که به آن فکر کنم رخ می‌دهد. این به یک عادت تبدیل شده

است.

واضح است که تغییر بعضی عادت‌ها ممکن است دشوارتر باشد. ولی این چارچوب، نقطه‌ای برای شروع است. گاهی اوقات تغییر، زمان زیادی می‌گیرد. گاهی اوقات نیازمند آزمایش‌های مکرر و شکست است. اما وقتی نحوه‌ی عمل یک عادت را درک کنید، (وقتی سرنخ، روتین و پاداش را تشخیص دهید) ، شما قدرتی بیش از آن عادت به دست می‌آورید.

خواننده گرامی

از اینکه تا به انتهای کتاب همراه ما بودید، کمال تشکر و قدردانی را داریم. امیدواریم خواندن این کتاب برای شما هم به اندازه ما مفید بوده و بتواند در ادامه زندگی شخصی و حرفه‌ای‌تان موثر واقع شود.

در صورتی که درباره این اثر و ترجمه آن نظر یا پیشنهادی دارید، خوشحال می‌شویم آنرا با ما به اشتراک بگذارید. ایمیل ما info@nashrenovin. ir است و منتظر دریافت نقطه نظرات کاربردی شما عزیزان در مورد کتاب، ترجمه آن و همچنین تجارب شخصی شما در زمینه عادت‌هایتان و نحوه برخورد با آن هستیم.

با سپاس و احترام

نشر نوین

یادداشت

[۱←]

این کار در آن زمان رایج بود!

[۲←]

نمودارهای این فصل ساده شده‌اند تا ابعاد مهم را نشان دهند. با این حال یک توصیف کامل از این تحقیقات را می توان در مقاله‌ها و سخنرانی‌های دکتر گریبیل یافت.

[۳←]

جالب است بدانیم کار اسکوییر با پاول یوجین محدود به عادت‌ها نیست و نسبت به موضوعاتی نظیر حافظه فضایی و تاثیرات آماده‌سازی بر روی مغز به ما آگاهی‌هایی می‌دهد.

[۴←]

سرانجام فروش خمیردندان کرست، که فلوراید - اولین عامل در خمیر دندان که واقعا باعث شد در مقابله با پوسیدگی موثر باشد - را به محصولش اضافه کرد، از پیسودنت بیشتر شد.

[۵←]

. مهم است به این نکته توجه کنیم که شولتز ادعا نمی‌کند که این جهش‌ها نشان‌دهنده خوشحالی هستند. از نظر یک دانشمند، یک جهش در فعالیت عصبی فقط یک جهش است، و دادن ویژگی‌های انتزاعی فراتر از قلمرو نتایج قابل اثبات است. شولتز در یک ایمیل به وضوح گفته است: «نمی‌توانیم درباره لذت و خوشحالی صحبت کنیم، چون ما احساسات یک حیوان را نمی‌دانیم. سعی می‌کنیم از ادعاهای بدون مدرک و دلیل دوری کرده و فقط به واقعیت‌ها نگاه کنیم.» این بدان معنا است که هر کسی که تا به حال یک میمون، یا یک انسان سه ساله را دیده باشد، می‌داند که با دریافت مقداری آب میوه نتایجی بسیار شبیه به خوشحالی مشاهده خواهد شد.

[۶←]

. شولتز در یک ایمیل توضیح می‌دهد که تحقیقات او تنها متمرکز بر روی عادت‌ها نبوده بلکه روی

رفتارهای دیگری نیز کار کرده است: «داده‌های ما محدود به عادت‌ها که یک شکل خاص رفتار هستند، محدود نیست. پاداش‌ها، و خطاهای پیش‌بینی پاداش، در تمام رفتارها یک نقش کلی بازی می‌کنند. صرف نظر از این که این یک عادت است یا خیر، وقتی ما چیزی را که انتظار داریم دریافت نمی‌کنیم، احساس ناامیدی می‌کنیم، که این را خطای منفی پیش‌بینی می‌نامیم (تفاوت منفی بین چیزی که انتظار داشتیم و چیزی که دریافت می‌کنیم).»

[←۷]

. منظور لیگ فوتبال ملی آمریکاست (NFL: National Football League).

[←۸]

. دانگی در یک ایمیل تاکید کرد که این‌ها استراتژی‌های جدیدی نبودند، بلکه روش‌های جدیدی بودند. «من این را از کار کردن با تیم استیلرز در دهه هفتاد و هشتاد یاد گرفته بودم. چیزی که منحصر به فرد بود و فکر می‌کنم گسترش یافت، این ایده بود که چگونه آن نظرات را اجرا کنیم... برنامه من این نبود که با استراتژی یا زیاد کردن تعداد بازی‌ها و آرایش‌ها، حریفان را تحت فشار بگذارم، بلکه هدفم این بود که با اجرای آنها برنده شویم. ما با سرعت بازی می‌کردیم، چون روی چیزهای زیادی تمرکز نمی‌کردیم.»

[←۹]

Alcoholics Anonymous; AA .

[←۱۰]

. گرفتن آمار دقیق در مورد عضویت ای ای یا افرادی که از طریق این برنامه الکل را ترک کرده‌اند بسیار مشکل است، و این تا حدودی به این علت است که عضویت به صورت گمنام است و تا حدودی هم به این علت است که نیازی به ثبت نام از طریق یک مسئول مرکزی وجود ندارد. با این حال، عدد ده میلیون بر اساس مکالماتی که با محققان ای ای انجام شده است، با توجه به سابقه طولانی این برنامه (اگر هم قابل تحقیق نباشد) منطقی به نظر می رسد.

[۱۱←]

. در روانشناسی، از این نوع درمان - هدف گرفتن عادت ها - اغلب تحت عنوان کلی «درمان شناختی رفتار» یا در دوره قبلی «جلوگیری از عود (بازگشت) یاسی بی تی» یاد می‌شود، همچنانکه به طور کلی در میان جامعه درمانی مورد استفاده قرار گرفته، و اغلب شامل پنج تکنیک اصلی می‌شود:
(۱)یادگیری، که در آن درمانگر برای بیمار، بیماری را توضیح داده و به او آموزش می‌دهد تا علائم را شناسایی کند؛ (۲)مانیتورینگ، که در آن بیمار از یک دفترچه خاطرات استفاده می‌کند تا رفتار و موقعیت‌هایی را که باعث تحریک آن می‌شوند کنترل و تنظیم کند، (۳)پاسخ رقابتی، که در آن بیمار روتین‌های جدیدی را، مثل روش‌های آرام‌سازی، را ایجاد می‌کند تا رفتار مشکل‌ساز را تعدیل کند؛ (۴) فکر کردن مجدد، که در آن یک درمانگر بیمار را راهنمایی می‌کند تا نحوه نگاه کردن بیمار به موقعیت‌ها را دوباره ارزیابی کند؛ و (۵) در معرض قرار گرفتن، که در آن یک درمانگر به بیمار کمک می‌کند تا خودش را در موقعیت‌هایی قرار دهد که آن رفتار را تحریک می‌کنند.

[۱۲←]

. مشخص کردن خط بین عادت‌ها و اعتیاد اغلب مشکل است. برای مثال، جامعه آمریکایی طب اعتیاد، اعتیاد را به عنوان «یک بیماری اصلی و مزمن پاداش، انگیزه، حافظه و مدارهای مربوطه .... تعریف می‌کند. اعتیاد با نقص کنترل رفتار، تمایل، ناتوانی در پرهیز به طور ثابت و بدون تغییر و روابط کاهش یافته» تعریف می‌شود. مطابق این تعریف بعضی از محققان عنوان می‌کنند، مشکل می‌شود حکم داد که چرا پنجاه دلار در هفته خرج کوکایین کردن بد است، ولی پنجاه دلار در هفته برای قهوه موردی ندارد. فردی که هر روز بعدازظهر هوس لاته (نوشیدنی شامل شیر و قهوه غلیظ) می‌کند، ممکن است از نظر ناظری که فکر می‌کند پنج دلار برای قهوه نشان دهنده یک «نقص کنترل رفتاری» است، به لحاظ بالینی معتاد باشد. آیا فردی که دویدن را به صبحانه خوردن با بچه‌هایش ترجیح می‌دهد، معتاد به ورزش است؟
بسیاری از محققان می‌گویند، به طور کلی در عین حال که اعتیاد پیچیده است و هنوز به میزان خیلی کمی در مورد آن می‌دانیم، بسیاری از رفتارهایی که با آن مرتبط است، اغلب توسط عادت تحریک

می‌شوند. موادی مثل مواد مخدر، سیگار یا الکل می‌توانند وابستگی فیزیکی به وجود بیاورند. ولی این تمایلات فیزیکی اغلب بعد از این که استفاده متوقف می‌شود، کم رنگ می‌شوند. برای مثال، یک اعتیاد فیزیکی به نیکوتین فقط تا زمانی دوام می‌آورد که این ماده شیمیایی در جریان خون فرد سیگاری وجود دارد - در حدود صد ساعت بعد از آخرین سیگار. بسیاری از تمایلات دیرپایی که ما به آنها به عنوان دردهای اعتیادآور نیکوتین نگاه می‌کنیم، در واقع عادت‌های رفتاری هستند که بروز می‌کنند - ما یک ماه بعد موقع صبحانه هوس سیگار می‌کنیم، نه به خاطر اینکه از نظر فیزیکی به آن نیاز داریم، بلکه به خاطر اینکه با علاقه زیادی جریان نیکوتینی را که هر روز صبح برای ما فراهم می‌کرده است به خاطر می‌آوریم.

در مطالعات بالینی نشان داده شده است که یکی از موثرترین روش‌های درمانی، حمله کردن به رفتارهایی که از نظر ما اعتیاد محسوب می‌شوند، از طریق اصلاح عادت‌هایی است که آنها را احاطه کرده‌اند. (هرچند توجه به این نکته مهم است که بعضی مواد شیمیایی مثل مسکن‌ها می‌توانند باعث اعتیادهای فیزیکی طولانی مدت شوند، و بعضی مطالعات نشان می‌دهند که ظاهرا، گروه کوچکی از مردم، علیرغم دخالت‌های رفتاری، مستعد این هستند که در جستجوی مواد شیمیایی اعتیادآور باشند. با این وجود، تعداد مواد شیمیایی که اعتیاد جسمی طولانی مدت بوجود می‌آورند، نسبتا کم است، و تخمین زده می‌شود که تعداد معتادان مستعد خیلی کمتر از تعداد الکلی‌ها و معتادانی است که کمک می‌طلبند.) مهم است توجه کنیم که اگر چه فرایند تغییر عادت به سادگی قابل توضیح دادن است، الزاما معنایش این نیست که به همان سادگی هم می‌تواند با موفقیت به انجام برسد. آسان است که عنوان کنیم سیگار کشیدن، اعتیاد به الکل، پرخوری، و دیگر الگوهای نهادینه شده می‌توانند بدون تلاش واقعی معکوس شوند. تغییرات واقعی مستلزم کار و تلاش و درک خود فرد نسبت به تمایلاتی که رفتارها را تحریک می‌کنند است. هیچ کس صرفا به این دلیل که پیش نویس یک چرخه عادت را برای خودش می‌نویسد، سیگار را ترک نمی‌کند. اما با درک مکانیسم‌های عادت‌ها، می‌توانیم به بینشی برسیم که اتخاذ رفتارهای جدید را آسان‌تر می‌کند. هر کسی که در کشمکش با اعتیاد یا رفتارهای مخرب است می‌تواند از کمک بسیاری از افراد، منجمله مشاوران آموزش دیده، پزشکان، مددکاران

اجتماعی و روحانیون بهره‌مند شود. هر چند که حتی افراد حرفه‌ای آن حوزه‌ها متفق‌القول هستند که بیشتر الکلی‌ها، سیگاری‌ها و دیگر افرادی که با مشکلات رفتاری دست به گریبانند، خودشان به تنهایی و به دور از زمینه درمان رسمی ترک می‌کنند. بیشتر اوقات، این تغییرات به این علت ایجاد می‌شوند که افراد، سرنخ‌ها، تمایلات، و پاداش‌هایی را که آن رفتارها را تحریک می‌کنند مورد بررسی قرار می‌دهند و بعد حتی اگر از کاری که در آن لحظه در حال انجام آن هستند آگاه نباشند، روش‌هایی را پیدا می‌کنند که بتوانند روتین‌های مخرب را با جایگزین‌های سالم‌تر عوض کنند. فهمیدن و درک سرنخ‌ها و تمایلاتی که عادت‌های شما را تحریک می‌کنند باعث نمی‌شود که آنها ناگهان ناپدید شوند - ولی این درک به شما راهی را نشان می‌دهد که برنامه‌ریزی کنید چگونه این الگو را تغییر دهید.

[←۱۳]

. نوشتن راجع به ای ای اغلب کار مشکلی است، چون این برنامه منتقدان و پشتیبانان زیادی دارد، و تفسیرهای بسیار زیادی وچود دارند در مورد اینکه این برنامه چرا و چگونه کار می کند. برای مثال، لی آن کاسکوتاس، یک دانشمند ارشد در گروه تحقیقاتی الکل، نوشته است که ای ای به طور مستقیم «روشی را برای حمله به عادت‌هایی که مصرف الکل را احاطه کرده‌اند فراهم می‌کند. ولی این امر از طریق افرادی که در ای ای هستند صورت می‌گیرد، نه برنامه ای ای. برنامه ای ای به مشکل اصلی حمله می‌کند، به ضمیر فرد الکلی، به فرد الکلی خودمحور که به لحاظ روحی تنها و مطرود است.» کاسکوتاس نوشته است که درست است ای ای راه‌حل‌هایی را برای عادت‌های افراد الکلی فراهم می‌کند، مثل شعارهای «اگر می‌خواهید مشروب بنوشید، به جلسه بروید» و «از افراد، مکان‌ها و چیزهایی که باعث لغزش شما می‌شوند دوری کنید.» ولی کاسکوتاس نوشته است، «برنامه، این شعارها نیستند. برنامه، قدم‌ها و مراحل هستند. هدف ای ای این است که از صرفا نشانه‌گرفتن قسمت مشروب نوشیدن عادت فراتر برود، و موسسان ای ای عنوان می‌کنند که حمله‌کردن به عادت به تنهایی یک اقدام ناقص است که شما را در شرایط خوبی نگه نمی‌دارد؛ شما سرانجام تسلیم مشروب خواهید شد، مگر اینکه چیزهای اساسی‌تری را تغییر دهید.»

[←۱۴]

. «مندی» یک اسم مستعار است که توسط نویسنده پژوهشی که این مطلب از آن گرفته شده است به کار رفته است.

[←۱۵]

. دافرن در ایمیلی تاکید کرد که روش‌هایی نظیر آنهایی که برای مندی مورد استفاده قرار گرفتند - که با عنوان «آموزش ساده شده معکوس سازی عادت» شناخته می شوند - گاهی اوقات با روش‌های اچ آر تی (آموزش معکوس سازی عادت) تفاوت دارند. او نوشته است «درک من این است که معکوس سازی ساده شده عادت برای کاهش عادت‌ها (برای مثال، کشیدن مو، جویدن ناخن، مکیدن انگشت شست)، تیک ها(حرکتی و صوتی)، و لکنت زبان موثر است». با این حال، شرایط دیگر ممکن است مستلزم شکل‌های شدیدتری از اچ آر تی باشد. دافرن نوشته است: «درمان‌های موثر برای افسردگی، سیگار کشیدن، مشکلات قماربازی، و غیره تحت عنوان کلی «درمان رفتاری شناختی» قرار می‌گیرند»، و تاکید کرده است که جایگزینی ساده شده عادت، اغلب برای این مشکلات، که به مداخله شدیدتری نیاز دارند، موثر نیست.

[←۱۶]

. دانگی در نامه‌ای گفته است: «من آن را به عنوان جدا افتادن(از عادت‌ها) در بازی‌های بزرگ توصیف نمی‌کنم. آن را خوب بازی نکردن در موقعیت‌های تعیین‌کننده می‌نامم، و قادر نبودن به عملی‌کردن آن درس‌ها، زمانی که همه آن‌ها روی خط بازی قرار دارند. تیم سنت لوییس یکی از بزرگ‌ترین مهاجمان امتیاز گیرنده را در تاریخ ان اف ال داشت. آنها موفق شدند در حالی که سه دقیقه از بازی باقی مانده بود، یک امتیاز تاچ داون بگیرند. تیمی که تقریبا در هر بازی ۳۸ امتیاز می‌گرفت، در مقابل دفاع ما یک امتیاز تاچ داون و یک اف جی گرفتند، بنابراین من به سختی می‌توانم فکر کنم که بازکنان در آن بازی جدا افتادند.»

[←۱۷]

. دانگی در نامه دیگری گفت: «ما دوباره در مسابقه حذفی با تیم فیل در یک نمایش ضعیف دیگر باختیم. این احتمالا بدترین بازی حذفی بود و این امر تحت شایعات زیادی انجام شد، بنابراین همه می

دانستند که ... مالک در حال تغییر مربی بود. من فکر می‌کنم که ما در گذشته مواردی را داشته‌ایم که در آن‌ها واقعا به این سیستم اعتماد نداشتیم، ولی مطمئن نیستم که در این مورد هم مسئله این بوده باشد. تیم فیلادلفیا فقط یک مسابقه سخت برای ما بود و ما نمی‌توانستیم آنها را پشت سربگذاریم. و چون خوب بازی نکردیم، وضع امتیازات ما خیلی بد شد. با این حال این بازی یکی از بدترین بازی‌های ما از فصل سال ۹۶ بود.»

[←۱۸]

یک شرکت فعال در زمینه صنایع غذایی

[۱۹←]

اونیل در مکالمه‌ای این مسئله را مشخص کرد که مقایسه بین روتین‌های سازمانی و عادت‌های فردی چیزی است که او درک می‌کند و با آن موافق است، ولی در آن زمان به طور شفاف و آشکار به ذهنش خطور نکرد. او به من گفت: «من می‌توانم آن را توضیح دهم، ولی این ایده مال من نیست.» بنابراین، در حال حاضر، او روتین‌هایی نظیر برنامه بیمارستان سازی را تشخیص می‌دهد، که با عنوان فعالیت هیل بارتون، به عنوان نتیجه یک الگو، شناخته می‌شود. او به من گفت: «دلیل این که آنها به ساختمان سازی ادامه می‌دادند این بود که غریزه‌های سیاسی هنوز وجود داشتند که می گفتند افراد فکر می‌کنند با آوردن پول به آن منطقه است که دوباره انتخاب می‌شوند، و اهمیتی نمی‌دهند که چه مقدار ظرفیت اضافه ایجاد می‌کنند.»

[۲۰←]

اونیل در مکالمه‌ای می‌خواست روی این موضوع تاکید کند که این مثال‌های مربوط به ناسا وای پی ای، اگرچه گویا و روشنگر هستند، به عنوان منبع دیدگاه‌ها و تجربیاتش ارائه نشده‌اند. بلکه به طور مستقل گزارش شده‌اند.

[۲۱←]

خانواده منسون، به جماعتی در سال ۱۹۶۰ گفته می‌شد که در کالیفرنیا زندگی می‌کردند و از فردی به نام چارلز منسون(Charles Manson) پیروی می کردند. این گروه به خشونت، بی نظمی و تبهکاری شهرت یافته بودند.

[۲۲←]

اونیل در مکالمه‌ای روشن ساخت که در آن زمان، مفهوم «چرخه عادت» برای او ناشناخته بود. او الزاما به این برنامه‌ها به عنوان اجرای معیاری برای عادت‌ها نگاه نمی‌کرد، اگرچه وقتی به گذشته فکر می‌کند، تصدیق می‌کند که چگونه تلاش‌هایش با تحقیقات جدید هم‌تراز بودند و این خود نشان دهنده این است که عادت‌های سازمانی چگونه ظاهر می‌شوند.

[۲۳←]

اونیل در مکالمه‌ای تاکید کرد که او اعتقاد دارد ترفیع‌ها و اضافه حقوق‌ها می‌بایست به همان اندازه که با ایمنی کارگر ارتباط دارند، با صداقت ارتباط داشته باشند. در عوض، ایمنی ارزشی است که هر کارگر آلکوا، بدون توجه به پاداش‌ها، می‌بایست آن را بپذیرد. او به من گفت: «مثل این است که بگویید اگر افراد به شما دروغ نگویند، به آنها حقوق بیشتری خواهید داد، یعنی این که اشکالی ندارد که کمی دروغ بگویند، چون در آن صورت مقداری کمتر به آنها حقوق خواهید داد.» با این حال، مهم است توجه کنیم که در مصاحبه‌های انجام شده با دیگر مدیران آلکوا در آن دوره، آنها گفتند که ترفیع‌ها فقط به افرادی داده می‌شدند که نشان می‌دادند متعهد به رعایت ایمنی هستند، و از آن قول ترفیع به عنوان پاداش استفاده می‌شد، حتی اگر قصد اونیل این نبود.

[۲۴←]

مایکل فلپس(Michael Phelps) شناگر آمریکایی که در المپیک ۲۰۰۸ پکن با کسب ۸ مدال طلا برای کشورش افتخار آفرین شد. او لقب «پرافتخارترین ورزشکار» در تاریخ المپیک را کسب نموده است.

[۲۵←]

اونیل در کار وزارت دارایی به اندازه شغلش در آلکوآ موفق نبود. تقریبا بلافاصله بعد از تصدی این مقام، او شروع به تمرکز بر روی چند مسئله‌ی کلیدی، از جمله ایمنی کارگران، ایجاد کار، جوابگویی مدیر، مبارزه با فقر مردم آفریقایی و چندین ابتکار دیگر کرد. اما سیاست‌های اونیل در مسیر سیاست‌های بوش نبودند و او یک جنگ داخلی برای مخالفت با کاهش مالیات پیشنهادی بوش به راه انداخت. در پایان سال ۲۰۰۲ از او خواسته شد تا استعفا دهد. اونیل به من گفت: «چیزی که من فکر می‌کردم کار درست برای سیاست اقتصادی است، در تضاد با چیزی بود که کاخ سفید از من می‌خواست. این برای یک وزیر دارایی خوب نیست، به همین دلیل من اخراج شدم.»

[۲۶←]

اطلاعات مربوط به روش‌های آموزشی از مصاحبه‌های بی شمار و همچنین مواد آموزشی این شرکت

گرفته شده اند. یکی از نمایندگان استارباکس در جمله‌ای که در پاسخ به پرسشنامه‌ها فرستاده شده بود نوشته شده است: «در هنگام مرور، ما احساس کردیم که زمینه کلی شما روی هوش هیجانی (ای کیو) تمرکز می‌کند و اینکه ما کارکنانی را جذب می‌کنیم که در آن حوزه نیاز به گسترش و پیشرفت می‌بینند - این مسئله به طور کامل و همه جانبه صادق نیست. مهم است که به آن نکته توجه کنیم که هفتاد درصد کارکنان ما در ایالات متحده دانشجو هستند و در آن کار چیزهای زیادی را برای زندگی‌شان می‌آموزند. چیزی که استارباکس فراهم می‌کند - و کارکنان هم به همین دلیل تمایل دارند که به آن ملحق شوند - محیطی که با ارزش‌های آنها تطبیق دارد، مکانی که قسمتی از چیزی بزرگ‌تر (مثل یک جامعه) است، روشی که روی حل مسئله از طریق نشان دادن و نه گفتن تمرکز می‌کند و روش موفقی برای ارائه خدمات الهام بخش است.» این فرد همچنین عنوان کرد که : «ما دوست داریم به این نکته توجه شود که کارکنان ما به عنوان بخشی از دیدگاه خدمات مشتری به طور کامل مورد اعتماد هستند و اختیاردهی ما منحصر به فرد است، و اینکه کارکنان به احترامی که برایشان قائل هستیم به خوبی پاسخ می‌دهند.»

[۲۷←]

موراون در ایمیلی نوشته است: «تحقیقاتی وجود دارد که عنوان می‌کند مشکلات مادی از کنترل پایین فردی ناشی می‌شوند و این نقص باعث می‌شود هنگامی که زوج‌ها در مورد مسایل تنش‌زای ارتباطشان با هم بحث و گفتگو می‌کنند، نتایج ضعیفی بگیرند. به علاوه، ما دریافته‌ایم در روزهایی که بیشتر از حد متوسط به کنترل فردی نیاز است، احتمال این که افراد به خاطر مشروب نوشیدن کنترلشان را از دست بدهند بیشتر است. همچنین تحقیقاتی وجود دارد که عنوان می‌کند افرادی که احساس تهی بودن می‌کنند، نسبت به آنانی که این احساس را ندارند تصمیمات ضعیف‌تری می‌گیرند. این یافته‌ها در سطح وسیع‌تری ممکن است علت روابط جنسی خارج از محدوده ازدواج یا اشتباهاتی که پزشکان مرتکب می‌شوند را توضیح دهد، ولی این امر به صورت یک رابطه مستقیم علت و معلولی نشان داده نشده است.»

[۲۸←]

دکتر هیثرتون در ایمیلی این ایده را بسط داده است: «این که مغز دقیقا چگونه این کار را انجام می‌دهد تا حدودی نامشخص است، اگرچه نظر من این است که کنترل قسمت جلویی مغز نسبت به مراکز پاداش مربوط به ناحیه زیر کورتکس بیشتر تقویت می‌شود... تمرین مکرر به تقویت این ماهیچه کمک می‌کند (اگرچه این به وضوح یک ماهیچه نیست؛ بیشتر کنترل ناحیه قدامی کورتیکول یا توسعه یک شبکه قوی مناطق مغزی است که در کنترل رفتاری دخالت دارند).»

[←۲۹]

یکی از مدیران استارباکس در ایمیلی نوشت: «در حال حاضر، استارباکس در بسیاری از باشگاه‌های کشور تخفیف ارائه می‌دهد. ما معتقدیم که این تصمیم می‌بایست بیشتر راجع به سلامت کلی و گزینه‌های رفاه باشد که برای کارکنان ما فراهم می‌شود، به جای اینکه به طور خاص روی عضویت باشگاهی تمرکز کنیم. می‌دانیم که کارکنان می‌خواهند راه‌هایی را بیابند تا خوب و سلامت باشند و همچنان به دنبال برنامه‌هایی هستیم که ما را قادر می‌سازند به این مهم دست یابیم.»

[←۳۰]

سخنگوی استارباکس در جمله‌ای نوشت: «با این حال، ارزیابی کلی درست این است که ما معتقدیم هر شغلی تنش‌زاست. همان‌طور که در بالا عنوان شد، عنصر کلیدی موفقیت ما دیدگاه خدمات مشتری است که هر کارمندی صاحب فرآیند تجربیات مشتری است. این قدرت اختیار به کارکنان ما اجازه می‌دهد بدانند که شرکت برای حل مسائل به آنها اعتماد دارد و باعث ایجاد اعتماد به نفس می‌شود تا آنها بتوانند با موفقیت این لحظات را برنامه‌ریزی کرده و پشت سر بگذارند.

[←۳۱]

یک سخنگوی استارباکس در ایمیلی نوشته است: «در حالی که کاملا ناصحیح یا غلط نیست که از این عنوان برای آن استفاده کنیم، لاته، دیگر قسمتی از برنامه رسمی آموزشی ما نیست. در واقع، ما از مراحل تجویزی نظیر لاته در حال دور شدن بوده و در حال گسترش ریل‌هایی هستیم که کارکنان ما را قادر می‌سازند تا در حل مسئله دخالت داشته و بر بسیاری از مسائل خاص و منحصر به فردی که در شعبه‌های ما رخ می‌دهند نظارت داشته باشند. این مدل به مربیگری مداوم و موثر توسط ناظران

شیفتی و مدیران شعبه‌ها و مناطق وابسته است.»

[۳۲←]

subdural hematoma

[۳۳←]

تارگت (Target) از بزرگ‌ترین فروشگاه‌های زنجیره ایالات متحده است. (مترجم)

[۳۴←]

سریال صبحانه (cereal)، به غلات فرآوری شده‌ای گفته می‌شود که معمولا به همراه شیر به عنوان صبحانه مصرف می‌شود.

[۳۵←]

نوعی غلات فرآوری شده که با معمولا با شیر به عنوان صبحانه مصرف می‌شود.

[۳۶←]

حمام بچه -baby shower- نوعی مهمانی است که پیش از تولد نوزاد برگزار می‌شود و مهمانان برای مادر لوازم و اسباب مربوط به کودک هدیه می‌آورند.(مترجم)